

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LA INSTITUCIÓN TÉCNICO
INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI**

MÓNICA LUCIA BECERRA SILVA

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADEO PARA LA INSTITUCIÓN
TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI**

MÓNICA LUCIA BECERRA SILVA

**Pasantía Institucional para optar al título de
Administrador de Empresas**

**Director
CARLOS FERNANDO DOMINGUEZ V.
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA: ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODALIDAD DUAL
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesional en Administración de Empresas.

ROBERT TRIANA

Jurado

JUAN MARTÍN RAMIREZ

Jurado

Santiago de Cali, 14 Febrero del 2014

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
PALABRAS CLAVES	14
INTRODUCCIÓN	15
1. ANTECEDENTES	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
2.1 ENUNCIADO	19
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	20
2.2.1 Sistematización	20
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. OBJETIVOS	24
4.1 OBJETIVO GENERAL	24
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
5. MARCO DE REFERENCIA	25
5.1 MARCO TEÓRICO	25
5.1.1 Identificación visión, misión, objetivos y estrategias empresariales	26
5.1.2 Establecer misión y visión de la compañía y de marketing:	26

5.1.3	Auditoria externa.	26
5.1.4	Elaboración Matriz de evaluación del factor externo MEFE.	26
5.1.5	Auditoria interna en Marketing.	26
5.1.6	Elaboración Matriz de evaluación del factor interno MEFI.	26
5.1.7	Elaboración Matriz perfil competitivo o matriz de factores clave de éxito MAFE.	28
5.1.8	Fijación de objetivos	28
5.1.9	Matriz de Fortalezas-Amenazas-Debilidades-Oportunidades (FADO)	29
5.1.10	Definición de Tácticas y plan de acción.	29
5.2	MARCO CONCEPTUAL	31
5.3	MARCO LEGAL	33
5.3.1.	La Constitución Política de Colombia de 1991:	33
5.3.2.	La Ley 1480 del Estatuto al Consumidor 2011:	34
5.3.3	Ley general de educación 115 de 1994	35
5.4	MARCO GEOGRÁFICO	35
6.	METODOLOGÍA	38
6.1	ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	38
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	38
6.3.1	Fuentes primarias	38
6.3.2	Fuentes secundarias	39
6.4	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.	39

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
6.5.1 Población	41
6.5.2 Muestra	41
6.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN	41
6.7 ALCANCES Y LIMITACIONES	42
6.7.1 Alcances	42
6.7.2 Limitaciones	42
7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	43
8. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO	46
8.1 DIAGNOSTICO ÁREA MERCADEO	46
8.2 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES HACIA LA INSTITUCIÓN	48
8.3 DIAGNOSTICO ÁREA FINANCIERA	53
8.3.1. Análisis del estado de Ganancias & Pérdidas.	54
8.3.1.1 Análisis de los Ingresos	56
8.3.1.2 Análisis de los Egresos	57
8.3.2 Indicadores financieros más relevantes del Instituto.	60
8.3.3 Punto de equilibrio de la institución San Juan Bosco	62
9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO	65
9.1 CARTA DE NAVEGACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO	65

9.1.1 Misión Actual del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco	65
9.1.2 Visión Actual del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco	66
9.1.3 Política de calidad del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco	66
9.1.4 Principios	66
9.1.5 Valores corporativos	66
9.1.6 Objetivos estratégicos Actuales del Instituto San Juan Bosco	68
9.2 CARTA DE NAVEGACIÓN SUGERIDA PARA EL I.T.I SAN JUAN BOSCO	69
9.2.1 Misión sugerida para el Instituto San Juan Bosco	69
9.2.2 Visión sugerida para el Instituto San Juan Bosco	69
9.2.3 Valores corporativos del Instituto San Juan Bosco	70
9.2.4 Objetivos estratégicos sugeridos del Instituto San Juan Bosco	70
10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO	72
10.1 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO MEFE.	72
10.2 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO O MATRIZ DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO MAFE.	74
11. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO	78
11.1 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI.	78
12. DESARROLLO QUINTO OBJETIVO ESPECÍFICO	81
12.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL INSTITUTO SAN JUAN BOSCO.	81
12.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS AL INSTITUTO SAN JUAN BOSCO, CALI.	82

12.2.1 Matriz de Fortalezas-Amenazas-Debilidades-Oportunidades (FADO).	82
12.2.2 Diseño de Estrategias FO-FA-DO-DA para el Instituto San Juan Bosco.	83
13. DESARROLLO SEXTO OBJETIVO ESPECÍFICO	86
13.1 DEFINICIÓN DE TÁCTICAS Y PLAN DE ACCIÓN.	86
13.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN	91
13.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESPERADO	93
14. CONCLUSIONES.	95
15. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.	96
BIBLIOGRAFÍA	97

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Decrecimiento población estudiantil desde año 2006 a 2013	20
Cuadro 2. Matriz FADO	29
Cuadro 3. Planilla para planes de acción	30
Cuadro 4. Conclusiones y Resultados de la encuesta 1	50
Cuadro 5. Conclusiones y Resultados de la encuesta 2	52
Cuadro 6. Comportamiento de la pensión y matrícula del Colegio.	54
Cuadro 7. Comportamiento de ingresos y costos del I.T.I 2006-2012	55
Cuadro 8. Comportamiento de los Ingresos 2010 – 2012	56
Cuadro 9. Análisis de los Costos 2010 - 2012	57
Cuadro 9. (Continuación)	58
Cuadro 10. Estado de Resultados del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco	59
Cuadro 11. Indicador prueba ácida	60
Cuadro 12. Indicador capital de trabajo.	61
Cuadro 13. Indicador nivel de endeudamiento	61
Cuadro 14. Indicador gestión de cartera	61
Cuadro 15. Total Gastos de la Institución 2013-2014	62
Cuadro 15. (Continuación)	63
Cuadro 16. Punto de equilibrio.	63
Cuadro 17. Estudiantes Reales por salón vs Punto de Equilibrio	64

Cuadro 18. Objetivos estratégicos del Instituto San Juan Bosco	68
Cuadro 19. Valores corporativos del Instituto San Juan Bosco	70
Cuadro 20. Objetivos de Marketing del Instituto San Juan Bosco	71
Cuadro 21. Matriz de evaluación externa (MEFE) del I.T.I San Juan Bosco	73
Cuadro 22. Cuadro comparativo de la competencia del I.T.I San Juan Bosco	75
Cuadro 23. Matriz de factores claves de éxito del I.T.I San Juan Bosco	76
Cuadro 24. Matriz de evaluación interna (MEFI) del I.T.I San Juan Bosco	79
Cuadro 24. (Continuación)	80
Cuadro 25. Objetivos para el I.T.I San Juan Bosco	81
Cuadro 26. Matriz FADO del Instituto San Juan Bosco	83
Cuadro 27. Estrategias FO, DO, FA y DA	85
Cuadro 28. Plan de acción: Estrategia Producto/Servicio	87
Cuadro 29. Plan de acción: Estrategia Canales	88
Cuadro 30. Plan de acción: Estrategia Precio	89
Cuadro 31. Plan de acción: Estrategia Comunicación.	90
Cuadro 32. Plantilla sistema de evaluación y control de gestión.	92
Cuadro 33. Plantilla monitoria estratégica	92
Cuadro 34. Estado de resultados anual al implementar el plan de marketing	93

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Gráfico comportamiento población estudiantil 2006 al 2013	19
Figura 2. Estructura por pasos de un plan de mercadeo	25
Figura 3. Mapa Estratégico del Instrumento de Diagnóstico (CMI)	27
Figura 4. Recuadros fijación de objetivos	28
Figura 5. Gráfico de Cali plataforma industrializada y de servicios.	35
Figura 6. Mapa de las comunas de Cali.	37
Figura 7. Gráfica del Organigrama Institucional San Juan Bosco, Cali.	44
Figura 8. Gráfico Mapa de Procesos de la Institución San Juan Bosco	45
Figura 9. Gráfico resultados de la encuesta hecha a los estudiantes 1	49
Figura 10. Gráfico otros aspectos evaluados en la encuesta.	51
Figura 11. Gráfica tendencia de los Ingresos VS Costos	54
Figura 12. Foto de la fachada del Instituto San Juan Bosco, Cali	77
Figura 13. Foto de la fachada del Instituto Antonio José Camacho, Cali	77
Figura 14. Gráfica Matriz Interna Externa (I.E)	84

ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Inversión que requiere cada taller según entrevistas con los directores del taller.	99
Anexo B. Fotografías actividades del I.T.I San Juan Bosco, Cali.	100
Anexo C. Gasto del proyecto de grado	103
Anexo D. Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto.	104
Anexo E. Resultado ilustrado encuesta percepción de los estudiantes.	105

RESUMEN

El Instituto San Juan Bosco, Cali, es un Colegio privado, técnico e industrial, perteneciente a la Comunidad Salesiana que presta atención educativa técnica y formativa a los jóvenes de la ciudad de Cali, con el fin de ayudarles en el crecimiento integral a través de la educación técnica industrial y la evangelización, de esta manera como lo dijo San Juan Bosco se “formarán Buenos Cristianos y Honestos Ciudadanos”.

Las Instituciones Educativas se ven abocadas al auto sostenimiento, por lo cual es importante la estabilidad y crecimiento del número de sus alumnos. El siguiente proyecto se hace porque, El Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco ha venido presentando deserción estudiantil a medida que culmina cada año escolar, convirtiéndose en un problema importante para los estados financieros de la institución, ya que se ha dejado de recaudar dinero, y esto afecta el normal funcionamiento del Instituto. Por ello este trabajo evaluó y analizó diferentes aspectos de la institución, como estados financieros, percepciones de los clientes internos y externos, factores exógenos y endógenos que se convierten en generadores de deserción, y a partir de esta investigación se podrá diseñar estrategias, mediante un plan estratégico de mercadeo que permita frenar esta problemática y a sí, disminuir el impacto en las finanzas del colegio.

PALABRAS CLAVES

- **Preescolar**
- **Básica Primaria**
- **Básica secundaria**
- **Estrategia**
- **Plan de acción**
- **Matriz DOFA**
- **Punto de equilibrio**

INTRODUCCIÓN

A lo largo del presente proyecto “Diseño de estrategias de mercadeo para el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, Cali.” Se desarrolló unos objetivos que permitieron conocer el estado actual del Instituto San Juan Bosco, Cali, con respecto a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pudo observar la tendencia de la deserción estudiantil, y como afecta está a los estados de resultados y balances generales del colegio desde el año 2006 hasta el año 2013, lo cual permitió hallar una serie de indicadores financieros y el punto de equilibrio del Instituto.

Se utilizó El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral como un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica, se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Se acopio información mediante entrevistas y encuestas a los clientes internos y externos para conocer las diferentes miradas que ellos tenían frente a la Institución, esto con el fin de sistematizarla en unas matrices de mercadeo como lo son la MEFE, MEFI, MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO Y FADO, estas matrices permitieron apoyarse para una toma decisiones más acertada, y finalmente, diseñar las estrategias objetivamente basadas en información de los stakeholders y no subjetiva.

El proyecto deja ver que la parte financiera de la institución es la que más se ve afectada, pero no solamente por la deserción estudiantil, sino porque hace falta una planeación estratégica de mercadeo para el Instituto San Juan Bosco, por esta razón, este proyecto empieza con un diagnostico profundo, que permite ver cuál es la línea base, el estado actual de la Institución, y finalmente poder emplear y desarrollar paso a paso el plan de mercadeo donde se plantearon las estrategias que aminoren los efectos de la deserción estudiantil.

1. ANTECEDENTES

A lo largo de la vida, la humanidad se ha venido dando cuenta del papel tan importante que la educación juega en la sociedad, por esta razón se ven tan marcados los esfuerzos del gobierno por promover el estudio y evitar la deserción, y para ello ha realizado varias investigaciones que muestran las causas de la deserción y las estrategias que se deben implementar para combatir este mal que perjudica a toda una sociedad.

La investigación hecha por la Universidad de los Andes para el Programa "Computadores para Educar", arrojó resultados que muestran estrategias que se deben implementar para disminuir la deserción estudiantil en los colegios como: a mayor acceso a tecnologías de información y comunicaciones (TIC) se reduce el riesgo de deserción escolar, con base a esto, el Ministerio de Tecnologías de la Información con su programa Computadores para Educar, desde el 2000 vienen trabajando para aumentar el acceso a las TIC y disminuir brechas digitales, y ha beneficiado y dotado entre los años 2000 y 2008, a cerca de tres millones de estudiantes con 167.161 computadores, en 14.349 sedes educativas y con 161.214 docentes capacitados, con la implementación de esta estrategia los investigadores del Cede encontraron que la tasa de deserción de un estudiante disminuyó 5,9 puntos porcentuales al tercer año¹.

Para diseñar estrategias de mercadeo que atraigan y retengan nuevos estudiantes a las instituciones se deben realizar una serie de estudios e investigaciones que logren identificar los motivos que causan la deserción estudiantil, y de esta manera poder implementar estrategias que frenen esta problemática. Así como lo hizo la Universidad de los Andes en su investigación.

Según el Ministerio de Educación, las principales causas de deserción en el país que arrojo la investigación, basado en respuestas de los estudiantes, son la distancia de los establecimientos educativos, los problemas económicos, las dificultades académicas, los cambios de residencia, los problemas de conducta, la violencia y el hecho de que a los niños no les gusta el estudio. Conociendo estas causas el ministerio de educación toma medidas e implementa estrategias como:

¹ Solano, Julio. Nuevas tecnologías... más rendimiento escolar? [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, 2012 [consultado 01 de Febrero de 2013] Disponible en internet: <http://www.uniandes.edu.co/component/content/article/792-ilas-nuevas-tecnologias-aumentan-el-rendimiento-escolar>

Capacitar a los docentes para que empleen prácticas de enseñanza que motiven el aprendizaje. Pero además es indispensable que todos los niños del país estudien mínimo un año de preescolar, pues esta oportunidad, es determinante a la hora de garantizar que no dejen de estudiar.²

Según un estudio realizado en niños normales, aproximadamente el 70% mostraba preocupaciones importantes, las cuales deterioran e impiden su desarrollo educativo, y la preocupación en niños entre 8 y 13 años ya es un fenómeno normal³. Lo cual es alarmante, y quiere decir que en la actualidad los colegios deben diseñar estrategias que hagan que los niños se sientan apoyados y queridos, y que involucren a sus hogares en el proceso educativo.

En la actualidad abundan los estudios sobre deserción escolar, ya que es una problemática que todos los colegios temen y que la mayoría están empezando a sufrir, de las investigaciones ya hechas se puede aprender bastante para el diseño de estrategias dirigidas a atenuar y ojalá, acabar con el fenómeno de la deserción escolar.

A continuación se mencionarán algunos hallazgos de la investigación titulada: 'Deserción y repetición en los primeros grados de primaria', adelantada por Sandra García, Camila Fernández y Fabio Sánchez para las organizaciones 'Educación Compromiso de todos' y 'Conversemos sobre educación', (2010).

La investigación utilizó métodos mixtos de tipo cuantitativo y cualitativo al hacer seguimiento a 857.288 estudiantes de primero y segundo grado de primaria entre el 2005 y el 2008.

La infraestructura en las sedes de baja deserción se diferencia de las de alta, ya que donde hay baja deserción el estado de la planta física, la disponibilidad de recursos, acceso a tecnología, materiales educativos y personal de apoyo permiten un mejor desarrollo de las actividades escolares y extracurriculares. Esto, desde luego, exige recursos financieros y ahí está el problema adicional.

² SUAREZ RUEDA, Mariana. Investigación de la Universidad de los Andes: Por qué hay deserción escolar. *Elespectador.com* [en línea]. Marzo 2011 [consultado 20 de Febrero 2013]. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/impreso/temadeldia/articulo-256117-hay-desercion-escolar>

³ MURIS, P., C. MEESTERS, H. MERCKELBACH, A. SERMON, S. ZWAKHALEN. (2001). "Worry in normal children". En HERTZIG, M. y E. FARBER (Eds.). *Annual Progress in Child Psychiatry and Child Development*. Sheridan Books- Braun-Brunfield Ann Arbor: Michigan.

Hay menor probabilidad de deserción y repetición en los establecimientos educativos donde se ofrecen actividades extracurriculares de uso del tiempo libre, donde se apoya con transporte escolar, útiles y alimentación. La deserción y la repetición es menor en estudiantes que han cursado el preescolar.

“La probabilidad de deserción en primero y segundo grados es entre 30 y 35 por ciento, menor en aquellos niños que han tenido acceso a educación preescolar comparada con niños que ingresaron a primer grado sin ninguna experiencia escolar previa, independientemente del estrato socioeconómico del hogar o la educación de los padres”, dice el estudio.

La intervención de los padres en la educación de sus hijos y la aplicación de estrategias pedagógicas pertinentes y agradables, también es válida para intervenir sobre estos dos fenómenos de ineficiencia escolar.⁴

Finalmente, se encontró una tesis de trabajo de grado sobre un Plan de Mercadeo para el Colegio María Auxiliadora⁵, donde se puede observar que se hizo un análisis del entorno interno y externo, se evaluó los competidores directos, se analizó a las estudiantes de dicho colegio mediante encuestas, y se llegó a las siguientes recomendaciones al finalizar aquella tesis: Implementar tecnología, embellecer la planta física, organizar logística para los eventos donde se enseña el portafolio de servicios a los clientes actuales y potenciales, promover el trabajo en equipo a los clientes internos de la empresa.

Se puede concluir entonces, que las estrategias para disminuir la deserción estudiantil deben estar dirigidas a volver los establecimientos educativos en sitios donde el estudiante se sienta feliz y aceptado por docentes y compañeros de estudio, donde su planta física no este deteriorada y se cuente con recursos tecnológicos para desarrollar el aprendizaje, donde se involucren a los padres de familia y se apoye al estudiante, de esta manera se crearan vínculos afectivos con el niño o joven, evitando así que se retire de la institución.

⁴ Estrategias para atacar la deserción escolar [en línea]. Bogotá D.C.: Colprensa, Octubre 2012 [consultado 20 de Febrero de 2013] Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/179619-estrategias-para-atacar-la-desercion-escolar>

⁵ VILLALOBOS BERMUDEZ, Katherine. Plan de Mercadeo para el colegio María Auxiliadora. [en línea]. Trabajo de grado profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias Administrativas, 2010. 105 p. [consultado: 1 Marzo 2013]. Disponible en: bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1460/1/TMD00602.pdf

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

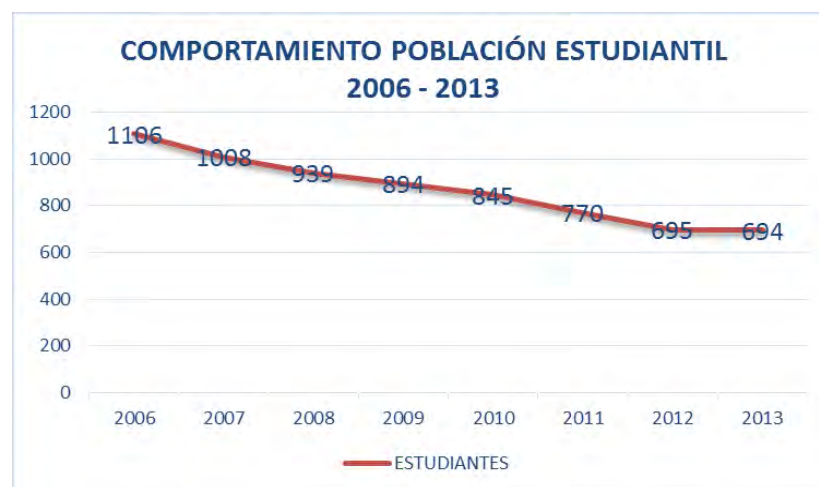
2.1 ENUNCIADO

La población objeto de estudio de la presente investigación está conformada por los 60 docentes y 694 alumnos⁶, lo cual fueron involucrados tanto indirectamente como directamente por medio de encuestas y entrevistas hechas en el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, ubicada en la calle 8 # 14 - 75 barrio San Bosco, Cali.

La Institución Técnico Industrial San Juan Bosco de Cali, lleva con orgullo la misión y el legado que Don Bosco dejó, pero a medida que culminan los años lectivos los estudiantes totales del colegio se van reduciendo considerablemente (ver Gráfico 1. y Tabla 1.), y así mismo sus ingresos y liquidez, alarmando a la institución y creándole la necesidad de elaborar estrategias para mantener y atraer nuevos estudiantes.

A continuación se ilustra el gráfico del comportamiento de estudiantes desde el año lectivo 2006 hasta el año lectivo 2012⁷

Figura 1. Gráfico comportamiento población estudiantil periodo 2006 al 2013.



⁶ Información suministrada por Secretaria Académica de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

⁷ Información suministrada por Secretaria Académica de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco, para los periodos académicos 2006 - 2013.

Por otro lado, la tabla siguiente muestra el decrecimiento porcentual en cada culminación de los años lectivos (2006 – 2012).

Cuadro 1. Decrecimiento población estudiantil desde año 2006 a 2013

AÑO	ESTUDIANTES	DISMINUCIÓN PORCENTUAL	No. ALUMNOS
2006	1106		
2007	1008	9,72%	98
2008	939	7,35%	69
2009	894	5,03%	45
2010	845	5,80%	49
2011	770	9,74%	75
2012	695	10,79%	75
2013	694	0,14%	1

Por esta razón, el tema de las causas de deserción en los estudiantes se vuelve importante para poder crear sólidos análisis, y estrategias concretas que permitan darle solución a la disminución de los estudiantes en este Instituto. La institución ha identificado causas comunes de la deserción, pero no ha cuantificado ni lleva un seguimiento porcentual de estas. Es así, que entre las causas identificadas de retiro de la por la Institución se encuentran: Problemas económicos, pérdida de año, carga de trabajos alta, se van de la ciudad, no dan razón.

Dado lo anterior, se hace necesario cuantificar aquellos aspectos que motivan a que el estudiante se retire de la institución ya que de esta manera se logrará diseñar estrategias que aminore la deserción estudiantil en la institución.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las estrategias de mercadeo para retener y atraer nuevos estudiantes a la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco ubicada en Cali, Colombia?

2.2.1 Sistematización

¿Cuál es el estado actual del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco?

¿Cuál es la carta de navegación del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco?

¿Cuáles son los factores internos que afectan al Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco?

¿Cuáles son los factores externos que afectan al Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco?

¿Cuáles son los objetivos y las estrategias que debe implementar el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco?

¿Cuál es el plan de acción que debe seguir el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco para alcanzar sus objetivos?

3. JUSTIFICACIÓN

El diseño de las estrategias de mercadeo surge de la necesidad y problemática que la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco de Cali ha venido sufriendo durante los últimos 7 años con la disminución continua de los estudiantes, por ello se hace necesario visualizar el panorama general del colegio y del mercado para poder identificar las causas de la deserción estudiantil y lograr tomar decisiones y correctivos que aminoren los efectos.

Para llevar a cabo este proyecto se debió plantear un esquema de trabajo a elaborar, se fueron desarrollando y cumpliendo los objetivos paso a paso, basándose en guías y modelos de investigaciones ya hechas por autores que hablan sobre cómo elaborar un plan de mercadeo exitoso, de esta manera se logró concluir este proyecto con un plan de mercadeo que arrojó estrategias que aminoraran la deserción estudiantil y sus efectos en los estados financieros de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

Poner en marcha este proyecto no solo beneficiará a los directivos de la Institución, por el incremento en los ingresos al evitar que se retiren los estudiantes, atraer a nuevos estudiantes y al crear alianzas estratégicas con los grupos de interés, sino también a los docentes las cuales se ven afectados si la disminución de estudiantes continua, ya que la institución no tendría la capacidad económica para sostener toda la planta educativa y se vería obligado a tomar medidas para disminuir costos como: recorte de personal o la no renovación de contrato a los profesores; lo cual sería perjudicial ya que sus familias dejarían de recibir un ingreso y se desatarían problemas económicos.

Con este proyecto también se verían beneficiados los padres de familia de los estudiantes, ya que al frenar la deserción, al atraer nuevos estudiantes y crear alianzas con las industrias Valle Caucañas, la institución podría invertir constantemente en infraestructura y ofrecer periódicamente capacitaciones y cursos para el crecimiento intelectual de los padres, viéndose beneficiados también sus hijos. Por consiguiente, se puede deducir que la realización de este proyecto beneficiara a toda la comunidad salesiana e incluso a la sociedad caleña, ya que si se evita la deserción estudiantil, y se atraen nuevos jóvenes para estudiar, el colegio podrá generar más empleo, habrán más niños y jóvenes estudiando y preparándose para el futuro, los estudiantes disfrutaran de una nueva infraestructura física y tecnológica, y la institución dará a conocer al mercado su estrategia educativa cristiana y técnica, su certificado de calidad, la

propuesta de valor que ellos dan a los jóvenes de hoy en día, y lograra obtener más diferenciadores que le servirán como ventaja competitiva.

Al llevar a cabo este proyecto se pudo aplicar lo aprendido en las clases de mercadeo con respecto al análisis interno y externo de la institución, la elaboración de un diagnostico o línea de base y un plan de acción, la evaluación de las debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas (Matriz FODA) que el colegio tiene, y basándose en esto originar al fin las estrategias de mercadeo por medio de un plan estratégico para ayudar a la institución a combatir el descenso estudiantil que ha venido sufriendo al pasar los años y aminorar los efectos en los estados financieros. Al conocer el porqué de la deserción estudiantil, y al analizar y evaluar aspectos micro y macros del entorno en el que se encuentra el Instituto San Juan Bosco, se pudo tomar decisiones basadas en datos y en información fehaciente. Con la elaboración de la presente investigación el autor intelectual del proyecto obtendrá el título de profesional en administración de empresas.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias de mercadeo (**Plan de Mercadeo**) para retener y atraer nuevos estudiantes a la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco ubicada en Cali, Colombia.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar diagnóstico del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco.
- Formular la carta de Navegación del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco.
- Formular y elaborar el análisis Externo del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco (matriz de evaluación de factores externos EFE y de perfil competitivo).
- Formular y elaborar el análisis Interno del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco (matriz de evaluación de factores internos de mercadeo EFI).
- Establecer los Objetivos y estrategias del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco.
- Plantear el Plan de Acción del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco.

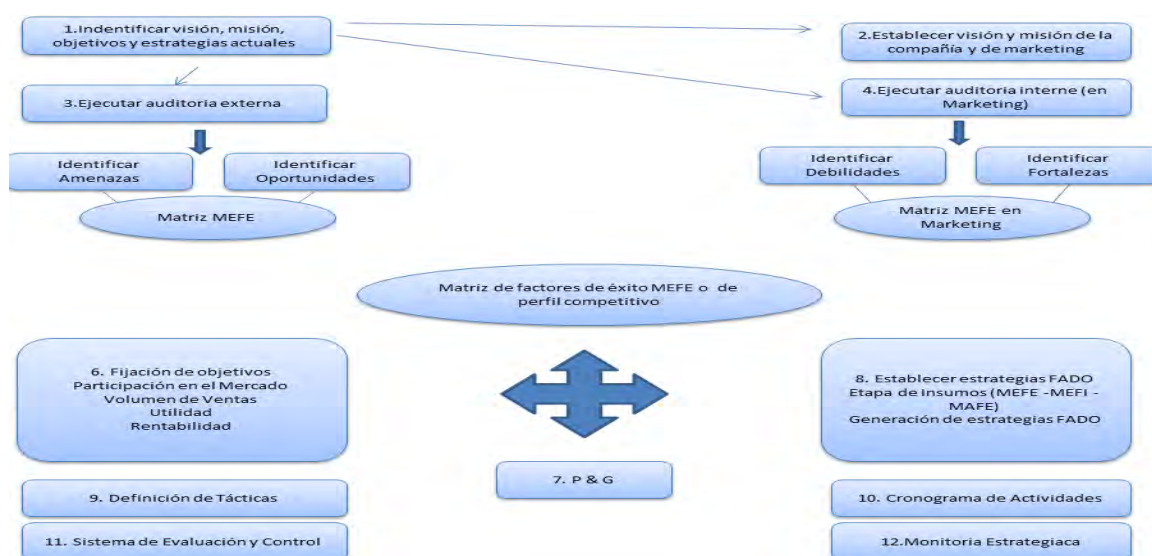
5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este proyecto se realizó un Plan de Mercadeo, definido por Orville C. Walker, Jr., Harper Boyd, Jr., John Mullins Jean Claude Larreche, en su libro “Marketing Estratégico” como “El plan de mercadeo estratégico se basa en la búsqueda de decisiones estratégicas que permitan crear diferenciación en los productos con respecto a la competencia, para de esta forma poder atraer nuevos clientes y conquistar nuevos mercados”⁸

Partiendo de esa idea, el presente proyecto se enfocó en los 12 pasos fundamentales para elaborar un Plan de Marketing, contenido en el libro “Plan de marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado”⁹ escrito por Alfredo Beltrán y Fabio Villegas. A continuación se ilustra un diagrama estipulado por los autores y los docentes, Alfredo Beltrán y Fabio Villegas, que muestra los pasos que se siguieron para diseñar las estrategias de mercadeo.

Figura 2. Estructura por pasos de un plan de mercadeo



⁸ WALKER, Jr., Orville, BOYD JR, Harper; MULLINS, John y LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Marketing Estratégico. Mexico: Editorial Trillas, 2007.

⁹ BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

Fuente: BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

5.1.1 Identificación visión, misión, objetivos y estrategias empresariales. Permite conocer cuál es la razón de ser del Instituto, cuáles son sus proyecciones corporativas y objetivos a futuro en el mediano y largo plazo, y cuáles son las estrategias que se están utilizando hasta el momento en la organización para el alcanzar los objetivos.

5.1.2 Establecer misión y visión de la compañía y de marketing: Esta información permitió definir los lineamientos generales del plan de marketing.

5.1.3 Auditoria externa. Consiste en identificar amenazas y oportunidades que pueden afectar a la Institución principalmente en el ámbito social, económico, político, tecnológico y de competencia.

5.1.4 Elaboración Matriz de evaluación del factor externo MEFE. Esta herramienta permite resumir y evaluar toda la información de la auditoria externa.

5.1.5 Auditoria interna en Marketing. Consiste en identificar las debilidades y fortalezas de marketing al interior de la empresa, esta auditoria puede dividirse en tres grandes secciones, análisis de los sistemas de Marketing, análisis de la productividad de Marketing y análisis de la función de Marketing.

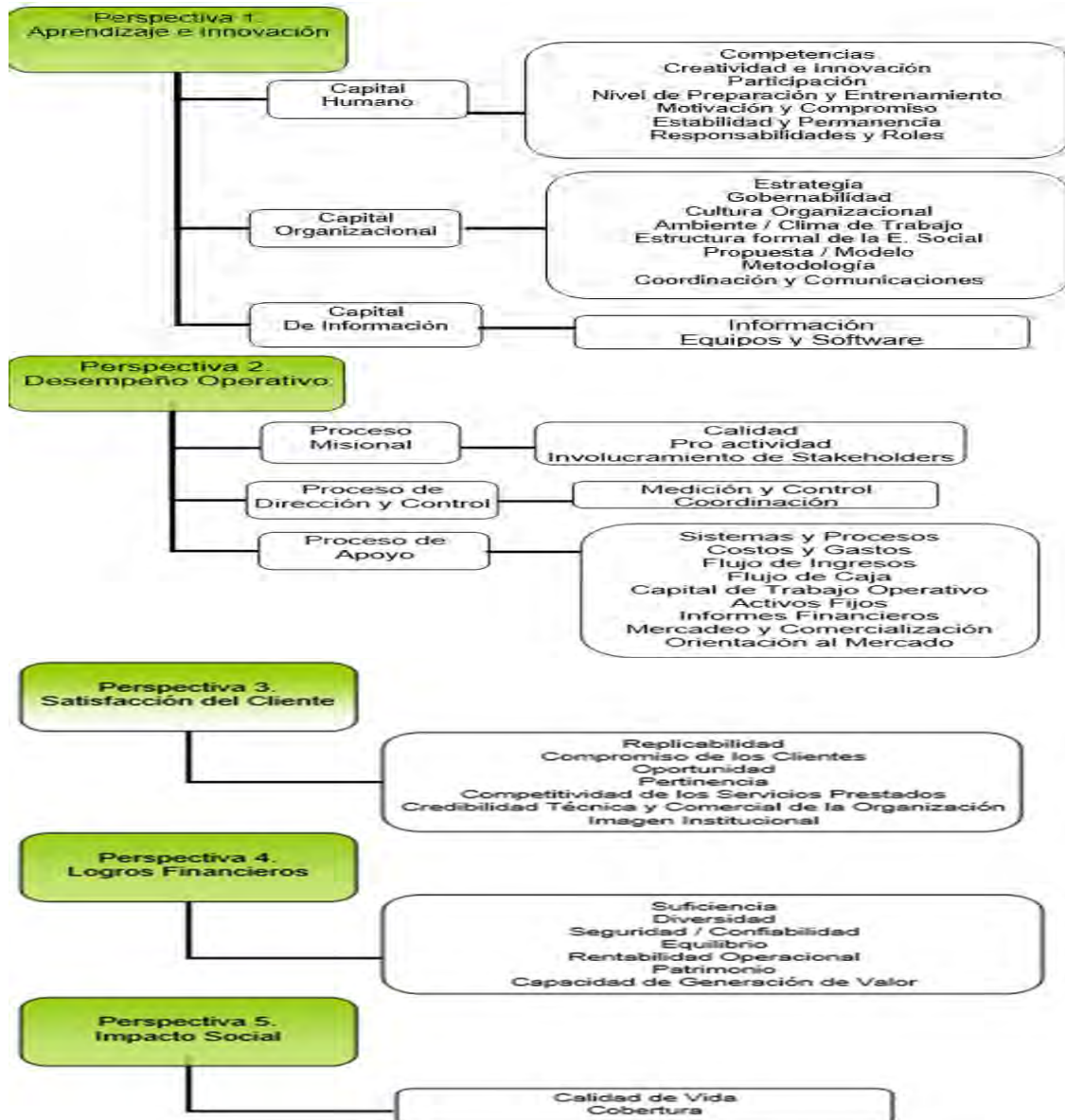
5.1.6 Elaboración Matriz de evaluación del factor interno MEFI. Esta herramienta permite resumir y evaluar toda la información de la auditoria interna.

Para la realización de la Auditoria externa e interna se utilizó el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Robert Kaplan y David P. Norton¹⁰, lo cual es un innovador sistema de gestión orientado a canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de los colaboradores de una organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a medio y largo plazo. Esta herramienta se adaptó al Instituto San Juan Bosco, Cali, y permitió evaluar la organización en cinco perspectivas: aprendizaje e innovación, desempeño operativo, satisfacción del

¹⁰ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. , Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Un libro de Harvard Business School Press. Gestión2000. 411 p.

cliente, logros financieros e impacto social. Asimismo, se utilizó el CMI como sistema de formación, formulación e implantación de la estrategia y la realización del control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna del Instituto.

Figura 3. Mapa Estratégico del Instrumento de Diagnóstico (CMI)



Fuente: KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Un libro de Harvard Business School Press. Gestión2000. 411 p.

5.1.7 Elaboración Matriz perfil competitivo o matriz de factores clave de éxito MAFE.

De todas las tendencias y situación medio-ambientales que pueden afectar la posición estratégica de una organización, las fuerzas competitivas se consideran a menudo que tiene el mayor impacto. Los estrategas necesitan identificar los factores claves de éxito en la industria. El conjunto de factores claves de éxito pueden variar en el tiempo y por industria, algunas variables que se deben tener en cuenta al construir la matriz son: Relaciones con proveedores y distribuidores, participación en el mercado, extensión de la línea de producto, precios competitivos, efectividad de la publicidad y la promoción, facilidades locativas, calidad del producto, lugar en la curva de experiencia, capacitación y desarrollo de conocimientos, horarios extendidos, despachos a domicilio, entre otras¹¹.

5.1.8 Fijación de objetivos. Los objetivos son los resultados a corto, mediano y largo plazo que una organización proyecta alcanzar mediante su misión. El periodo para los objetivos y estrategias para el plan de marketing debe ser a un año¹².

Figura 4. Recuadros fijación de objetivos

1. **Objetivo:**
Indicadores de comportamiento : _____

2. **Objetivo:**
Indicadores de comportamiento : _____

3. **Objetivo:**
Indicadores de comportamiento : _____

Fuente: BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

¹¹ BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

¹² Ibid

5.1.9 Matriz de Fortalezas-Amenazas-Debilidades-Oportunidades (FADO) La matriz FADO, como herramienta de comparación o igualación tiene su origen en la información derivada de las Matrices MEFI en Marketing, MEFE y MAFE. Al comparar las fortalezas / debilidades internas de Marketing contra las oportunidades / amenazas externas, surgen las alternativas estratégicas factibles. Esta matriz está conformada por nueve celdas. Tal como muestra la figura 10, existen cuatro celdas para los factores claves y una celda que siempre debe permanecer en blanco. Las cuatro celdas se identifican como: FO, DO, FA y DA y se elaboran después que las celdas de los factores claves, denominadas F, D, O y A se han concluido.¹³.

Cuadro 2. Matriz FADO

Dejar siempre en blanco	Fortalezas – F 1. 2. 3. Lista Fortalezas 10.	Debilidades– D 1. 2. 3. Lista Debilidades 10.
Oportunidades – O 1. 2. 3. Lista Fortalezas 10.	Estrategia –FO Usar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategia –DO Superar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades
Amenazas– A 1. 2. 3. Lista Fortalezas 10.	Estrategia –FO Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategia –DA Minimiza las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

5.1.10 Definición de Tácticas y plan de acción. Las tácticas son programas de acción asociados con cada una de las estrategias y permiten llevar estas a cabo. Las tácticas se diferencian de las actividades que son las tareas que desarrollan las personas en el desempeño de sus cargos. La actividad se convierte en táctica sólo cuando es guiada o se ajusta a lo programado por el plan de marketing, es decir, si un empleado realiza una tarea y no está dentro del plan, ésta no es una táctica, es una acción no planeada y aislada. Finalmente las tácticas se deben desglosar en actividades con sus correspondientes características.¹⁴.

¹³ Ibid

¹⁴ Ibíd

la institución, como quiere la institución competir con los demás colegios, como se está dando a conocer el colegio, y de esta manera definir la propuesta de valor del colegio, lo que lo hace diferente a las demás instituciones; determinar ese valor agregado que brinda el colegio a los estudiantes es fundamental en el momento del diseño de la estrategia, ya que será el mensaje que se va a transmitir para lograr atraer estudiantes y evitar la deserción.

También, en el diseño de las estrategias se tomó como base los modelos de estrategias de marketing a las que Gerry Khermouch se refiere; en su modelo argumenta que el Marketing intraempresarial hace referencia a que muchas compañías grandes y maduras quedan atrapadas en el marketing proyectado; absorben las últimas cifras de Nielsen, escudriñan reportes de investigación de mercado, y tratan de ajustar sus estrategias y programas competitivos. Estas compañías en ocasiones pierden la creatividad y la pasión de marketing que tenían en un principio. Ahora necesitan reestablecer dentro de sus empresas el espíritu empresarial y las acciones que las llevaron inicialmente al éxito; necesitan fomentar la iniciativa y el "sentimiento" intraempresarial a nivel local; necesitan refrescar sus estrategias de marketing y probar nuevos métodos. Sus gerentes de marca y de producto necesitan salir de la oficina, empezar a vivir con los clientes y visualizar formas nuevas y creativas para añadir valor a la vida de los clientes¹⁶.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para efecto del siguiente proyecto se presentan algunos conceptos relevantes que sirven de soporte para facilitar una comprensión clara al lector.

Se han dividido los conceptos en tres categorías: los que se usan en el sector educativo, en mercadeo y en el área de finanzas. Se empezara entonces a definir los conceptos que se usan en el sector educativo. Los niveles que deben alcanzar los estudiantes en un colegio son cuatro: preescolar, básica primaria, básica secundaria y educación media. Se entiende por **Preescolar** como el ciclo de estudios previos a la educación primaria, facilita el desarrollo integral en los aspectos biológicos, cognoscitivos, psicomotrices, socio-afectivos y espirituales a través de las experiencias de socialización, pedagógicas, recreativas, deportivas y artísticas. Por otro lado, **Básica Primaria** consta de cinco grados, cada grado dura un año, los cuales son nombrados de primero a quinto grado. Al finalizar esta etapa de estudios se espera que el estudiante posea las competencias básicas y

¹⁶ KOTLER, Philip; HILL, Sam y RIFKIN Glenn, Radical Marketing: Marketing Management (Nueva York: Harper- Business, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sam Adams", Business Week, 1 de septiembre de 2003, p. 54.

estándares mínimos que le permitirán desenvolverse en los siguientes grados, por el contrario **Básica secundaria** consta de seis años divididos en educación básica secundaria y educación media vocacional.

Finalmente se define la educación **Media** como los grados de la educación media vocacional donde se pretende que el estudiante elija de acuerdo a sus habilidades y preferencias la opción en la cual desea profundizar sus estudios. La institución San Juan Bosco por ser técnica, los estudiantes deben escoger cuál será su **Formación Técnica**, esta se define como los énfasis que cursará el estudiante según sus habilidades: Dibujo Técnico, Artes Gráficas, Electricidad Electrónica, Mecánica Industrial. En conclusión se puede decir, entonces que los **Niveles Formativos** que tiene el San Juan Bosco son preescolar, Básica Primaria, Básica secundaria, Media Técnica Industrial.

Por otro lado, en relación al **Modelo Pedagógico** se entiende que es la manera como la institución enseña al estudiante, aprender haciendo, produciendo, autoevaluándose y reflexionando. Los estudiantes se miden por un **Sistema de Evaluación** lo cual es el proceso permanente, integral y objetivo que busca valorar el nivel de desempeño de los estudiantes en la adquisición de los conocimientos y en el desarrollo de sus competencias. En la evaluación intervienen el alumno, el docente y la familia.

Ahora se entrará a definir los conceptos que se manejan en mercadeo:

El objetivo del proyecto es diseñar estrategias de mercadeo, lo que se entiende como **Estrategia** es que es el medio, el camino, el patrón fundamental por la cual se va alcanzar un objetivo, por medio de un **Plan de acción** en el cual se programa la ejecución de las actividades donde se mencionan cada uno de los responsables, con el tiempo y costo respectivo, y se necesita de una **Táctica** que definirá los métodos para la realización de las estrategias planteadas.

Cuando se va a desarrollar un diseño de estrategias se debe identificar la **Matriz DOFA** lo cual es un método que permite el análisis del entorno interno y externo de la empresa, en este caso la Institución, basándose en esta matriz se pueden diseñar las estrategias apropiadas para alcanzar los objetivos. Para llevar a cabo la identificación de dicha matriz se debe realizar una **Investigación y análisis** que consiste en identificar los factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias, tácticas y **Revisión del negocio** lo cual ayuda a tener en claro el concepto de negocio en el que se está, y visualizar y comprender las características de este, mediante el

Balance Scorecard se puede recoger dicha información, ya que es una herramienta que permite reunir valiosa información en cuatro categorías: actuación financiera, conocimiento del cliente, procesos internos y formación y crecimiento, de esta manera plantear objetivos estratégicos a medio y largo plazo, tanto para guiar la gestión actual como para marcar objetivos futuros. **StakeHolders**, es el grupo de interés que el Instituto tiene como aliados.

Finalmente, se explicarán los conceptos que se manejan en finanzas y que se utilizarán en la elaboración de este trabajo. Al realizar este proyecto se debe hallar el **Punto de equilibrio** lo cual permitirá conocer cuántos estudiantes debe tener el colegio para que este alcance a cubrir por lo menos sus costos y sus gastos, en el punto de equilibrio no se obtiene utilidad, se debe identificar la **Mezcla de ventas** ya que es la participación en porcentaje que cada uno de los productos tiene en las ventas totales, y este paso es muy importante para determinar el punto de equilibrio.

Para un mayor análisis financiero se debe conocer el **Margen de contribución** que deja la prestación del servicio educativo al colegio, es decir, el margen disponible que deja el servicio educativo para cubrir los gastos de la institución, y conociendo este se puede calcular el **Margen de contribución porcentual** lo cual es el margen disponible en porcentaje.

La diferencia entre costo y gasto es que el **Costo** es el valor monetario que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, en el caso de la Institución el servicio prestado es la educación, y el **Gasto** es el valor monetario en el que se incurre para que una empresa pueda funcionar correctamente, en el caso de la institución los gastos administrativos, etc.

5.3 MARCO LEGAL

Respecto al marco regulatorio que enmarca el presente proyecto se encuentra constituido por:

5.3.1. La Constitución Política de Colombia de 1991: En su artículo 67 que define y señala quienes son los responsables de la educación de la siguiente manera: La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social: con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura. La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del

trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación, que será obligatoria entre los cinco y los quince años de edad y que comprenderá como mínimo, un año de preescolar y nueve de educación básica¹⁷.

5.3.2. La Ley 1480 del Estatuto al Consumidor 2011: es importante tenerla en cuenta, al momento de diseñar algún tipo de publicidad y promociones con el fin de posicionar la marca de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco; en relación al título VI en sus artículos 30 y 33 que señalan:

ARTÍCULO 30. PROHIBICIONES Y RESPONSABILIDAD. Está prohibida la publicidad engañosa.

El anunciante será responsable de los perjuicios que cause la publicidad engañosa. El medio de comunicación será responsable solidariamente solo si se comprueba dolo o culpa grave. En los casos en que el anunciante no cumpla con las condiciones objetivas anunciadas en la publicidad, sin perjuicio de las sanciones administrativas a que haya lugar, deberá responder frente al consumidor por los daños y perjuicios causados.

ARTÍCULO 33. PROMOCIONES Y OFERTAS. Los términos de las promociones y ofertas obligan a quien las realice y estarán sujetas a las normas incorporadas en la presente ley:

Las condiciones de tiempo, modo, lugar y cualquier otro requisito para acceder a la promoción y oferta, deberán ser informadas al consumidor en la publicidad. Sin perjuicio de las sanciones administrativas a que haya lugar, de no indicarse la fecha de iniciación de la promoción u oferta, se entenderá que rige a partir del momento en que fue dada a conocer al público. La omisión de la fecha hasta la cual está vigente o de la condición de que es válida hasta agotar inventario determinado, hará que la promoción se entienda válida hasta que se dé a conocer la revocatoria de la misma, por los mismos medios e intensidad con que se haya dado a conocer originalmente.¹⁸

¹⁷ COLOMBIA. DERECHOS HUMANOS. Constitución Política de Colombia, 1991. Bogotá D.C: Artículo 67: Derecho a la Educación.

¹⁸ COLOMBIA. ESTATUTO DEL CONSUMIDOR. Ley 1480. (12 octubre 2011). Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011. [consultado 10 de Marzo de 2013] Disponible en internet: http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Legislacion/DetalleLegislacion.php?recordID=19421&pageNum_Legislacion=0&totalRows_Legislacion=79&list=Ok

5.3.3 Ley general de educación 115 de 1994 Objeto de la ley: La educación es un proceso de formación permanente, personal y cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y deberes.

Art 10 Educación Formal: Se entiende por educación formal aquella que se imparte en establecimientos educativos aprobados, en ciclos lectivos, con pautas curriculares, conducentes a grados y títulos.

5.4 MARCO GEOGRÁFICO

Este proyecto de grado se realizó en el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, la cual se encuentra ubicada hace 57 años en la ciudad de Cali, en la calle 8 # 14 - 75 barrio San Bosco, estrato 3, comuna 3.

Se hizo una concisa investigación acerca de los sectores que mueven la economía caleña, para poder conocer hacia donde puede direccionarse el Instituto San Juan Bosco con su educación técnico industrial. La siguiente figura ilustra que Cali es una plataforma industrializada y de servicios.

Figura 5. Gráfico de Cali plataforma industrializada y de servicios.



Fuente: Estimación CCC con base en el Departamento Administrativo de Planeación Municipal y Secretaría de Planeación Departamental del Valle.

El sector terciario posee el 63,5% de participación y en este sector se encuentra la parte comercial y de servicios, el sector secundario tiene el 36% de participación y se encuentra la industria y la construcción, y por último, con un 0,5% se encuentra el sector primario. Esto quiere decir, que en Cali, si hay lugar para desarrollarse en la Industria, lo cual es una fortaleza para la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

A continuación, se describirá las características de la comuna 3 con el fin de contextualizar y conocer la zona donde se encuentra ubicado el Instituto San Juan Bosco. La siguiente información fue tomada de la página de la alcaldía de Santiago de Cali.

La comuna 3 es el núcleo más antiguo de la ciudad y actualmente su centro, principal. Su valor histórico y la presencia de instituciones gubernamentales, le dan un carácter simbólico y representativo dentro de Cali. Aquí se desarrolla el mayor número de actividades comerciales, de servicios e institucionales, incluso, en el barrio San Nicolás, encontramos la más alta concentración de usos mixtos, comerciales e industriales.

El cambio en los usos del suelo y en las actividades propias de la comuna, ha propiciado la reducción de los espacios de encuentro ciudadano, su deterioro y en algunos casos, su desaparición. Este cambio también ha contribuido al aumento de la densidad de población y de viviendas, por la tendencia en ciertos barrios como el Peñón, San Juan Bosco y el Piloto, a pasar de vivienda unifamiliar a vivienda multifamiliar con uso mixto.

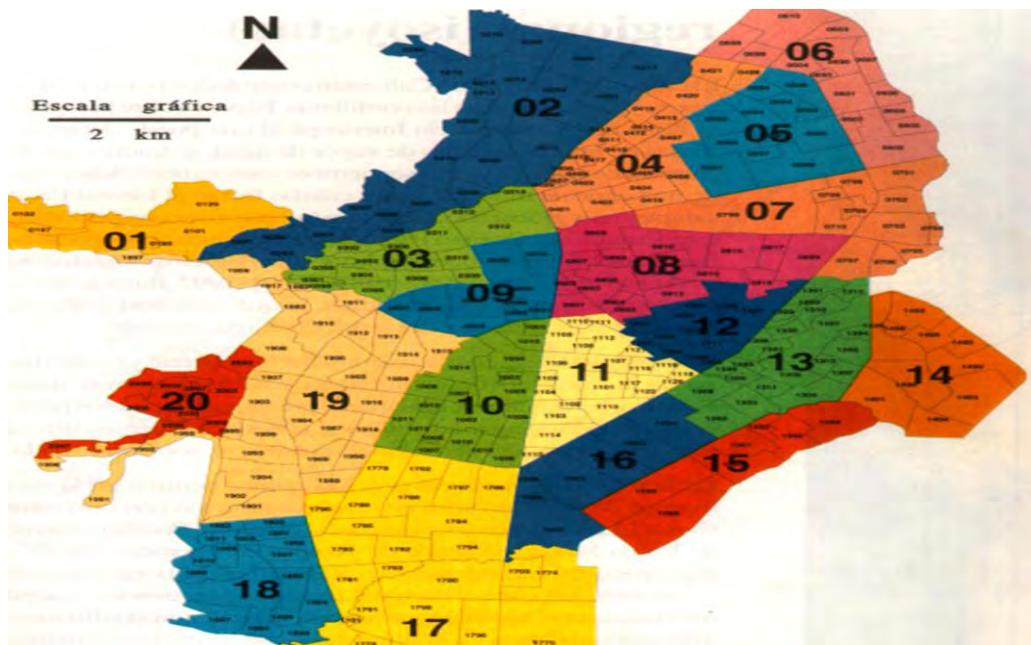
El uso comercial y de servicios es el 15.9 % del área total. Si comparamos esto con otras comunas, el uso comercial es el predominante y presenta un aumento progresivo. El uso industrial ocupa el 4.7% del área total. El uso institucional tiene importante participación con el 12.6% en Este uso se refiere básicamente, a las instituciones gubernamentales y educativas de carácter técnico y de educación media privada¹⁹.

¹⁹ Alcaldía de Santiago de Cali. Panorama Ambiental, Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente. Dagma.[consultado 10 de Noviembre de 2013] Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna3.htm>

El Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, es patrimonio arquitectónico y urbanístico de la ciudad, representa para la comunidad un valor arquitectónico, testimonial, de antigüedad, histórico y/o afectivo, y que forman parte de la memoria urbana colectiva.

A continuación se muestra un mapa de las comunas de Cali.

Figura 6. Mapa de las comunas de Cali.



Fuente: Alcaldía de Santiago de Cali. Panorama Ambiental

La Comuna 3 está localizada al Nor-occidente de Cali y corresponde al centro principal de la ciudad. Limita al Occidente y al Nor-occidente con la Comuna 2, al oriente con la Comuna 4, al Sur-orienté con la Comuna 9, al Sur y al Sur-Occidente con la Comuna 19.

6. METODOLOGÍA

6.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó para realizar o ejecutar el presente Proyecto de Grado, es exploratoria ya que no se utilizó ningún modelo anterior para el estudio, en donde el objetivo es diseñar estrategias de mercadeo para disminuir la deserción estudiantil y atraer nuevos estudiantes a la institución. La institución no presenta antecedentes de estudios de mercadeo que se haya realizado antes, y con este plan de mercadeo se espera que se recolecte la información necesaria para que las estrategias generen los resultados esperados.

El enfoque dado es mixto, ya que es tanto cuantitativo como cualitativo. Cuantitativo porque mediante este, se recogió y analizó datos sobre las diferentes variables que permitieron el análisis de la percepción que los estudiantes tienen con respecto al colegio, se podrá visualizar un cuadro comparativo con los competidores directos del colegio donde hay ponderaciones numéricas, también se analizó la matriz FODA de la institución con sus respectivas calificaciones, además se estudió la asociación entre las variables cuantificadas lo que permitió generalizar y volver más objetivos los resultados; y cualitativo por cuanto se hicieron registros narrativos de la situación que se investigó, mediante técnicas como la observación o entrevistas informales no estructuradas, y se identificó la naturaleza y realidad de la problemática que se presenta al interior de la institución.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar en este proyecto es el deductivo puesto que se inicia con la observación y recolección de información que permite establecer verdades particulares contenidas explícitamente en la información general para luego plantear estrategias que permitan soluciones concretas al problema planteado.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes primarias La información suministrada por los estudiantes y colaboradores de la Institución en el diligenciamiento de encuestas que se realizaron al interior de la institución.

Información suministrada mediante entrevistas por los colaboradores de la empresa, que estén relacionados directamente con el estudiante o con cargos administrativos. A continuación se describen los cargos de esos colaboradores y su aporte en general, que contribuirá con la recolección de información para el desarrollo del proyecto: Padre rector, conocimiento del funcionamiento del negocio y direccionamiento en todos los procesos y lineamientos a seguir, administrador de los recursos financieros de la institución; Coordinador de calidad: direccionamiento en todos los procesos y lineamientos a seguir; Coordinador de convivencia y académico: información relacionada con inconvenientes de los estudiantes; Bienestar estudiantil psicólogo: transmite todas las inquietudes, reclamos, sugerencias de los estudiantes; Secretaria Académica: maneja información relacionada con el número de estudiantes que se retiran e ingresan a la institución; Contadora: fuente de información financiera.

6.3.2 Fuentes secundarias

- Información financiera: Estado de resultados y Balance general.
- Carta de navegación del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco
- Listado de precios de matrícula, pensión de los competidores.
- Información académica de la institución.
- Base de datos del número de estudiantes que ingresan y se retiran del colegio.
- Base de datos del número de estudiantes por grado.
- Otros Documentos, información escrita sobre aspectos relevantes del funcionamiento y procedimientos del I.T.I San Juan Bosco.
- Información de Internet.

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los instrumentos empleados para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación son:

Encuestas: Se utilizó la encuesta debido a que es una técnica que permite recopilar información sobre hechos y características de una población y estandarizar fácilmente los datos para su posterior análisis.

Las encuestas se realizaron a los estudiantes activos para analizar la percepción que ellos tienen acerca de diferentes aspectos de la institución, como por ejemplo:

la metodología de enseñanza, infraestructura, docentes, etc.; también se aplicarán encuestas a los colaboradores, docentes, coordinadores, administrativos y padre rector para obtener información en torno a las necesidades, debilidades y fortalezas que la institución tiene, y como podría la institución superar sus debilidades.

Se debe mencionar que en proyectos anteriores se realizó una encuesta como prueba piloto a los estudiantes de la institución, y se observó que los estudiantes de 0°,1°,2° y 3° no eran objetivos con sus respuestas y distorsionaban los resultados, ya que su nivel de comprensión lectora es bajo y son muy subjetivos, por esta razón, la encuesta que se aplicara para identificar y evaluar aspectos de debilidad de la institución se aplicara a estudiantes que cursen de 4° hasta 11°.

La encuesta que se realizó a dichos estudiantes tuvo preguntas tanto cerradas como abiertas, se utilizó las respuestas cerradas para facilitar la tabulación y análisis de las mismas pero con la opción de que expliquen por qué han escogido cada una de las respuestas y tuvo un espacio para dar su punto de vista u opinión en ciertas preguntas. La encuesta es de tipo personal debido a que se realizó dentro del colegio, y esto facilita la elaboración del cuestionario de forma directa y personal.

Entrevistas: Se emplearon entrevistas ya que éstas tienen como finalidad recopilar información sobre el tema investigado directamente de las fuentes, en este caso hace referencia a colaboradores de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco como el Padre Rector, Vicerrector, Coordinador Académico, Coordinador de Calidad, Coordinador de Convivencia y Psicólogos (2), ya que estas fuentes suministrarán datos acerca del funcionamiento de la institución, sus fortalezas y debilidades, mecanismos que utilizan para acompañar al estudiante en su proceso estudiantil, y mencionar posibles causas de la deserción en el colegio.

El tipo de entrevista seleccionado es la semiestructurada puesto que se establece el tema y se diseñan las preguntas pero éstas no se formulan necesariamente en el mismo orden, además el entrevistado puede profundizar y efectuar aclaraciones en algunos puntos que cuando se considere necesario.

Revisión Documental: Se efectuó la revisión de documentos como Trabajos de Grado similares, resultados de investigaciones realizadas por autores sobre el tema de la deserción estudiantil y libros de planeación de marketing, que sirvió

como guía y soporte para el diseño de las estrategias de mercadeo. Otros Documentos, información escrita sobre aspectos relevantes del funcionamiento y procedimientos de la Institución San Juan Bosco.

6.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.5.1 Población La población objeto de estudio corresponde a los estudiantes activos, es decir 684 matriculados en el periodo académico Septiembre 2013 – Junio 2014, 36 docentes, 11 colaboradores en el área administrativa y de apoyo: una contadora, registro académico, una tesorera, un abogado (outsourcing), 2 psicólogos y 1 fonoaudiólogo encargados de bienestar estudiantil, 3 coordinadores: coordinador de calidad, coordinador académica, coordinador de convivencia, y demás colaboradores en aseo y cafetería, lo cual manejan por outsourcing.

6.5.2 Muestra El tipo de muestra al que se recurre es la muestra probabilística donde todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos, por medio de una selección aleatoria. Para este caso se aplica a la población de estudiantes la cual es la que se va a trabajar, se encuestó al 20,2% de la población total estudiantil del periodo 2012 – 2013 (695), es decir, a 140 estudiantes.

Como se explicó anteriormente, los estudiantes que se tomó como muestra, fueron los estudiantes de los grados 4° a 11°, ya que los niños de grados inferiores no eran objetivos con sus respuestas y distorsionaban los resultados de la encuesta, ya que su nivel de comprensión lectora es bajo y son muy subjetivos (se llega a esta conclusión por una prueba piloto aplicada anteriormente).

6.6 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Fase 1: Recolección de la información

- Revisión bibliográfica en relación a la Deserción estudiantil y la efectividad de las diferentes herramientas que se utilizan para evitar la deserción.
- Revisión de documentos financieros del colegio.
- Diseño de las entrevistas y encuestas que se van a realizar a los estudiantes y coordinadores.
- Aplicación de Entrevistas para la recolección de información sobre antecedentes de mercadeo que la institución haya realizado.

- Aplicación de encuestas a los estudiantes para conocer la percepción que ellos tienen acerca del colegio.

Fase 2: Consolidación y Análisis de la información

- Hallar punto de equilibrio y analizar los estados financieros.
- Ingreso y tabulación de los datos recogidos en las entrevistas hechas a los colaboradores de la Institución.
- Ingreso y tabulación de los datos recogidos en las encuestas hechas a los estudiantes.
- Elaboración de matriz FODA de la institución.
- Análisis de los resultados de las encuestas realizadas.
- Elaboración de cuadro comparativo de la competencia directa.
- Consolidación por escrito de la información recopilada hasta el momento con sus respectivos análisis.

Fase 3: Diseño de estrategias de mercadeo

- Elaboración de las matrices de mercadeo (MEFI, MAFE, Perfil competitivo).
- Elaboración de la propuesta de estrategias de mercadeo que atraerán nuevos estudiantes y evitara la deserción estudiantil.
- Consolidación por escrito de todo el proyecto ya finalizado.

6.7 ALCANCES Y LIMITACIONES

6.7.1 Alcances El Desarrollo de esta investigación pretende describir y analizar la situación actual de la Institución San Juan Bosco en relación a la deserción estudiantil que ha venido sufriendo al pasar los años mediante métodos cuantitativos, pero además tiene como propósito diseñar estrategias de mercadeo que permitan frenar la deserción y atraer a nuevos estudiantes a la institución.

6.7.2 Limitaciones Las dificultades que se pueden enfrentar durante el desarrollo de este estudio corresponden a:

- La veracidad de la información proporcionada por las personas encuestadas y entrevistadas: estudiantes, coordinadores y administrativos.

7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Este proyecto de grado se realizó en el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, la cual se encuentra ubicada hace 57 años en la ciudad de Cali, en la calle 8 # 14 - 75 barrio San Bosco, estrato 3, comuna 3. Es una Institución privada, católica, técnica e industrial, perteneciente a la Comunidad Salesiana. La comunidad Salesiana fue fundada por San Juan Bosco en el siglo XIX en Turín, Italia, y se fue expandiendo por todo el mundo, y actualmente están presentes en 130 naciones. En Colombia hay 10 sucursales de la comunidad salesiana.

Durante los años lectivos se debe asistir a las clases de Religión, a los actos religiosos y demás actividades que programe el plantel, dirigidas a la formación integral de los estudiantes. Por ser una institución técnica industrial el estudiante debe elegir su énfasis entre las siguientes materias técnicas: Artes Gráficas, Dibujo Técnico, Electricidad-Electrónica y Mecánica Industrial.

La Institución Técnico Industrial San Juan Bosco de Cali tiene 695 estudiantes matriculados²⁰, los cuales se encuentran divididos de la siguiente manera: Preescolar: 92, Básica primaria: 300, Básica secundaria: 200, Media: 103. La mayoría de los estudiantes son de estratos 3 y 4, y la minoría provienen de estratos 2 y 5.

El Instituto cuenta con 45 docentes, 5 empleados en el área administrativa (dos contadoras, registro académico, abogado, auxiliar administrativo), 2 psicólogos encargados de bienestar estudiantil que llevan 15 años trabajando en el colegio, 3 coordinadores que han laborado más de 10 años en la institución (coordinador de calidad, coordinador académica, coordinador de convivencia), y demás colaboradores en aseo y cafetería, lo cual manejan por outsourcing.

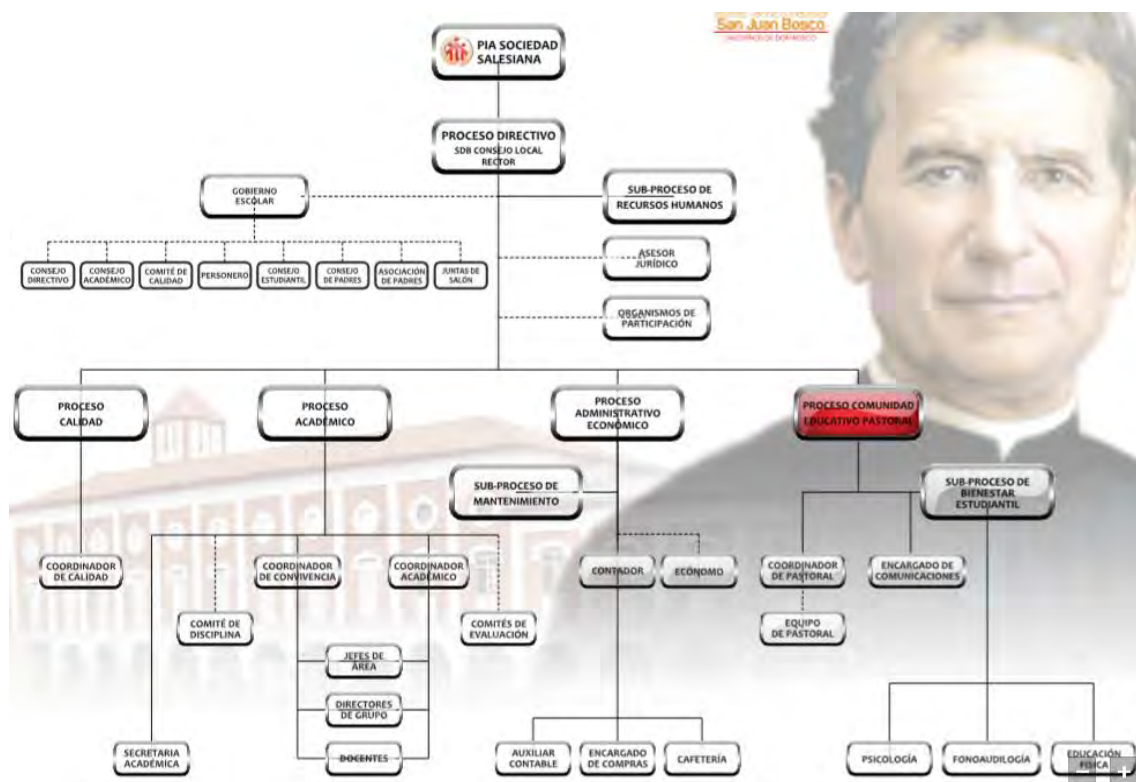
Los principales competidores del San Juan Bosco son: el Instituto Técnico Industrial Antonio José Camacho, localizada a tres cuadras del San Juan Bosco, y es una institución pública y técnica industrial también; y el colegio Santa Librada, aunque no es su competencia directa por no ser técnico, está localizado a tres cuadras del San Juan Bosco, y alguno de los estudiantes que desertan se dirigen a esa Institución pública. Por ser colegios públicos en ellos no se paga mensualidad, su planta física duplican al San Juan Bosco.

²⁰ Información dada por secretaria académica de la Institución San Juan Bosco el 15 enero 2013.

La institución obtuvo la certificación ISO: 9001 con ICONTEC en mayo 2012, lo cual es una ventaja competitiva para dar a conocer, ya que esta certificación respalda la calidad en los procesos y trabajos que el colegio lleva a cabo, además, los resultados obtenidos por el Colegio en las pruebas de estado ICFES se mantienen en superior.

A continuación se ilustra el organigrama Institucional del Colegio San Juan Bosco, lo cual deja ver y visualizar la organización jerárquica y las diferentes áreas que el Instituto tiene para el desarrollo de sus actividades y funcionamiento.

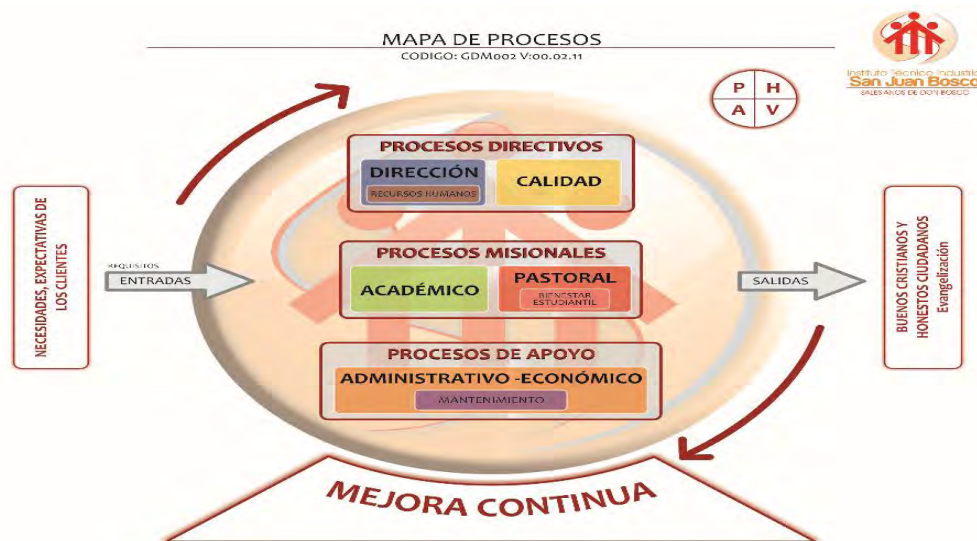
Figura 7. Gráfica del Organigrama Institucional San Juan Bosco, Cali.



Fuente: Gráfica dada por rectoría de la Institución San Juan Bosco el 12 noviembre 2013.

El siguiente gráfico muestra el mapa de procesos del Instituto San Juan Bosco, lo cual hace visible la visión general del sistema organizacional y el trabajo y los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Figura 8. Gráfico Mapa de Procesos de la Institución San Juan Bosco, Cali



Fuente: Gráfica dada por rectoría de la Institución San Juan Bosco el 12 noviembre 2013

La misión, la visión, objetivos y demás aspectos estratégicos que posee la Institución se mostraran en el primer objetivo específico, que viene a continuación, esto con el fin de que haga parte del diagnóstico y de la línea base para empezar a desarrollar la planeación estratégica de la Institución.

8. DESARROLLO PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO

Elaborar un diagnóstico del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, Cali.

El diagnóstico es un estudio previo a toda planificación o proyecto y que consiste en la recopilación de información, su ordenamiento, su interpretación y la obtención de conclusiones e hipótesis. Consiste en analizar un sistema y comprender su funcionamiento, de tal manera de poder proponer cambios en el mismo y cuyos resultados sean previsibles²¹.

Diagnosticar la situación actual del Instituto San Juan Bosco, permitió conocer mejor la realidad, la existencia de debilidades y fortalezas, visualizar problemas y potencialidades. Profundizar en los mismos y establecer ordenes de importancia o prioridades.

En términos generales, la herramienta del diagnóstico toma la foto. El uso que se haga de esa información depende de los intereses y criterios del Rector y del equipo de trabajo del Colegio.

Este diagnóstico servirá para establecer la línea de base para el trabajo con el Instituto San Juan Bosco. Este establece las mediciones fundamentales de la empresa al momento de iniciar el proceso de fortalecimiento en la planeación estratégica del Instituto.

8.1 DIAGNOSTICO ÁREA MERCADEO

En el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco no ha habido un área de mercadeo estipulada formalmente, que haga un estudio para la generación de estrategias que den solución a una problemática, debilidad o amenaza que presenta el Instituto. A pesar que el colegio no maneja, ni hace seguimiento a una estrategia de mercadeo fija, ha implementado algunas acciones que utiliza para tratar de aumentar el número de alumnos y dar a conocer el Instituto al mercado.

A continuación se muestra las acciones implementadas por la institución.

²¹ RODRIGUEZ CAUQUEVA, Javier. Guía de elaboración de diagnósticos. Mayo 2007. P.12 Véase www.cauqueva.org.ar/archivos/guía-de-diagnóstico.pdf

DESCUENTOS ACTUALES QUE REALIZA EL INSTITUTO

Matrícula: \$313.674

Pensión: \$206.311

Todos los grados pagan la misma pensión y matrícula.

Descuentos:

- 10% mensual para uno de los hermanos.
- 40% o 50% por calamidad domestica (perdida de padres o enfermedad).
- 10% para hijos de los trabajadores.
- Becas

- Tiene cuenta en Facebook donde puede donde publica fotos y eventos que se realizan dentro de la institución, cuenta con 1534 amigos , entre ellos egresados, docentes, directivos, estudiantes actuales, entre otros.
- Cuenta con una página Web institucional de Cali, donde la comunidad puede enterarse acerca de la historia de la institución y sus nuevos acontecimientos, como la certificación de calidad ISO: 9001 de ICONTEC.
- Cada dependencia cuenta con un Blog donde comunica el trabajo que lleva a cabo en el colegio, y temas de interés para todas las personas.
- Realizan días culturales, como el día de la familia salesiana, donde las personas pueden venir y conocer las instalaciones del colegio y el personal salesiano.
- Preparan eventos como bingos, novenas, entre otros que unen a los estudiantes y que los invita a participar y a recrearse.

Se observa que el Instituto ha implementado acciones que ayudan a darse a conocer más, a crear sentido de pertenencia hacia el colegio por parte de los estudiantes y padres de familia.

Estas acciones, no poseen ningún tipo de indicadores que los mida para saber si están cumpliendo con su objetivo de posicionar el Instituto y atraer nuevos estudiantes.

También se ha identificado que el número de estudiantes que desertan de la institución, sobre pasa al número de estudiantes nuevos que ingresan al Instituto, esto quiere decir, que para que la Institución aumente su población estudiantil debe frenar la deserción, creando sentido de pertenencia a los alumnos.

8.2 PERCEPCIÓN DE LOS ESTUDIANTES HACIA LA INSTITUCIÓN

Con el propósito de identificar aquellos aspectos positivos (fortalezas) y de mejora (debilidades) de la Institución, se ha realizado una encuesta a los estudiantes, donde ellos puedan evaluar las instalaciones y los servicios que el colegio brinda, y sugerir como se podría mejorar aquellos aspectos, esto con el fin de encontrar aquellas oportunidades de mejora para que el Colegio continúe brindando a los estudiantes un servicio y una educación de calidad.

Se tomó una muestra de 140 estudiantes, la cual representan el 20.2% del total de la población estudiantil del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, de las cuales se encuestaron a partir del grado 4º hasta 11º.

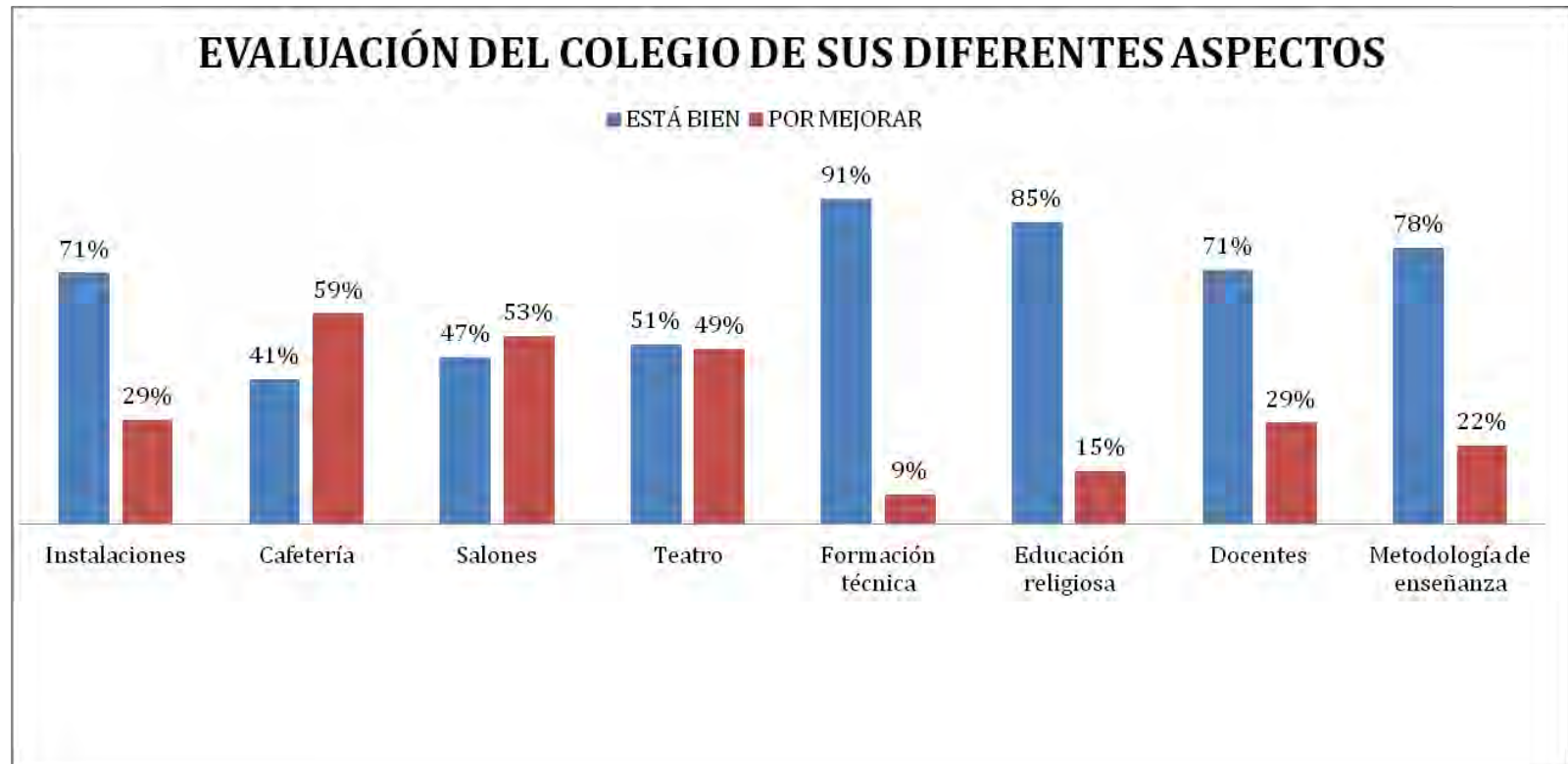
La encuesta señala 8 aspectos de la institución, que son: Instalaciones, cafetería, salones, teatro, formación técnica, educación religiosa, docentes, metodología de enseñanza. Cada uno de estos aspectos debe ser evaluado, marcando una X a los aspectos que más le gustan, y que menos le gustan de la Institución, y mencionando el porqué, y cómo podría la institución mejorar aquellos aspectos que no le gustan. En la parte inferior de la encuesta hay dos espacios en blanco donde el estudiante puede colocar y sugerir otro aspecto de la institución que no se contempló en la encuesta, y debe evaluarlo de igual manera. La encuesta permite visualizar puntos claves que deben ser mejorados, si se quiere sostener los estudiantes actuales y atraer nuevos estudiantes.

A continuación se muestra los aspectos evaluados por los estudiantes con sus respectivas calificaciones y porcentajes, con su respectivo cuadro de conclusiones y resultados.

Ver Figura No. 7 y No. 8.

Ver Cuadro No. 4 y No. 5

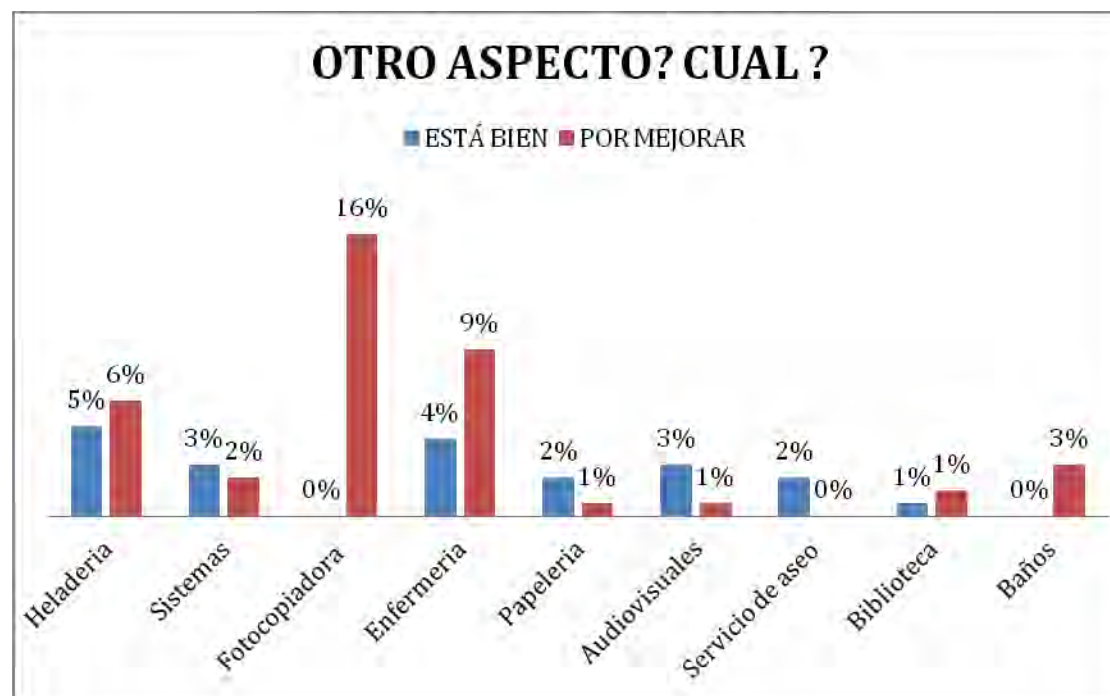
Figura 9. Gráfico resultado de la encuesta hecha a los estudiantes 1.



Cuadro 4. Conclusiones y Resultados de la encuesta

ASPECTOS	ESTÁ BIEN	POR MEJORAR	POR QUÉ ESTA BIEN?	POR QUÉ POR MEJORAR?
Instalaciones	71%	29%	*Son pulcras. * Seguras.*Se puede trabajar y estudiar. *La portería está muy segura. *El patio es el indicado para hacer deporte.	*Partes deterioradas. *Muchos lugares con grietas y necesita remodelación. *Computadores desgastados y viejos. *Partes dañadas.*Televisores dañados. *La fachada es descuidada y mal olor.*Las canchas están deterioradas, no hay mucho espacio.*Tenis de mesa en malas condiciones.*Algunos pupitres están en mal estado.
Cafetería	41%	59%	*Buena comida	*Los precios son altos.*Es muy alborotada.*Muy distraídos. *Más espacio para poder comprar todos. *Quitaron algunas comidas. *Mejorar la atención. *La comida no es tan buena. *No hay ambiente sano para comer. *No atienden rápido. *Comida fría.
Salones	47%	53%	*Ambiente donde se puede trabajar. * Son amplios.	*Muy calurosos. *Algunos televisores dañados y no podemos ver. * La pintura esta mala. *Asientos dañados. *Hace mucho calor. *El agua se filtra en el techo.
Teatro	51%	49%	*Amplio	*Poco amplio. *Sillas dañadas. *Los tablonos están malos. *Hace mucho calor.*La tarima descuidada.
Formación técnica	91%	9%	*Me gusta que enseñen todo eso. *Es excelente y preparado con buenos profesores.	*Porque a veces no se puede trabajar porque no hay equipos. *Los pisos están dañados y rotos.*A los talleres les hace falta implementar herramientas y pc.*En mecánica falta protección caretas y delantales. *Las mesas de dibujo hay que mejorarlas.
Educación religiosa	85%	15%	*Me gusta la iglesia, está muy bien y limpia. *Celebran fiesta de los santos *Excelente todo.*Reflexionamos.	* En el colegio dicen groserías. *Hay mucha discriminación entre las demás religiones.
Docentes	71%	29%	*Son estrictos y chéveres.	*Deberían entender a los estudiantes. *Son groseros y no dejan hablar.
Metodología de enseñanza	78%	22%	*Es creativa. *Hay juegos. *Interesantes.	*Muchas tareas y trabajos. *Monótona.

Figura 10. Gráfico otros aspectos evaluados en la encuesta.



Cuadro 5. Conclusiones y Resultados de la encuesta 2

TRO CUAL?	ESTÁ BIEN	POR MEJORAR	POR QUÉ ESTA BIEN?	POR QUÉ POR MEJORAR ?
Heladería	5%	6%	*Nos atienden bien.	*Es pequeña.* Es caro.*Mucho desorden. * Dejaron de vender cosas de sal.
Sistemas	3%	2%	*Está bien los computadores. *Me gusta que nos presten la sala para tareas y videos. *Ordenado y aseado.	*No hay internet en primaria *Son lentos.
Fotocopiadora	0%	16%		*No atiende bien. *Que cambie su forma de ser. *Mala atención. *El trato a los estudiantes es grosero y de mal gusto.*Atiende de mala gana.
Enfermería	4%	9%	*Atienden bien. *Mantiene pendiente de nosotros. *Dan lo necesario.	*No hay muy buen servicio y no curan bien. *No dan dolex.*No nos creen.
Papelería	2%	1%	*Ella atiende bien y escucha.*Cuando uno necesita algo está ahí.	*Solo está abierta en descanso.
Audiovisuales	3%	1%	*Sillas cómodas.	
Servicio de aseo	2%	0%	*El personal es muy gentil.	
Biblioteca	1%	1%	*Amplia	*Hay pocos libros.
Baños	0%	3%		*En el baño de las niñas entran hombres *Están en mal estado.*Sucios y faltan reparaciones.

Se puede concluir entonces, que la encuesta arrojó resultados positivos, la formación técnica y la educación religiosa fueron los aspectos que mejor calificación tuvo por parte de los estudiantes, es decir que esta es una fortaleza que tiene la institución que debe aprovechar para comunicarla al mercado, y de esta manera posicionarse atrayendo nuevos estudiantes y formando alianzas con grupos de interés.

Las instalaciones, los docentes y metodología de enseñanza obtuvieron buena calificación, pero hay un porcentaje representativo que dice que debe mejorar. El Instituto debe invertir en Instalaciones, embellecer su planta física, crear un fondo para inversión en maquinaria y herramientas para los talleres Técnico Industriales, lo cual es una de las fortalezas del colegio y uno de los valores agregados que tiene el colegio, y no puede descuidar.

Los docentes y la metodología de enseñanza son evaluados por el área de Bienestar estudiantil, lo cual les hacen seguimiento a los profesores, por medio de encuestas que son calificadas por los estudiantes, y de esta manera hacen seguimiento y al desempeño del docente en el aula de clase.

La cafetería, los salones y el teatro obtuvieron la menor calificación, los estudiantes expresan que están descuidadas, y que deberían ser más confortables y tener algún tipo de cambio.

Se debe mencionar, que apenas el padre rector vio estos resultados, el tomo medidas en el asunto y mejoro la parte física de la cafetería, salones y teatro que debían mejorarse según los estudiantes.

A continuación se muestra las conclusiones de la encuesta, los aspectos que debe cambiar cada Ítem evaluado, según los alumnos. El siguiente recuadro se consolido, con el fin de conocer y tener en cuenta todas las opiniones escritas por los alumnos encuestados.

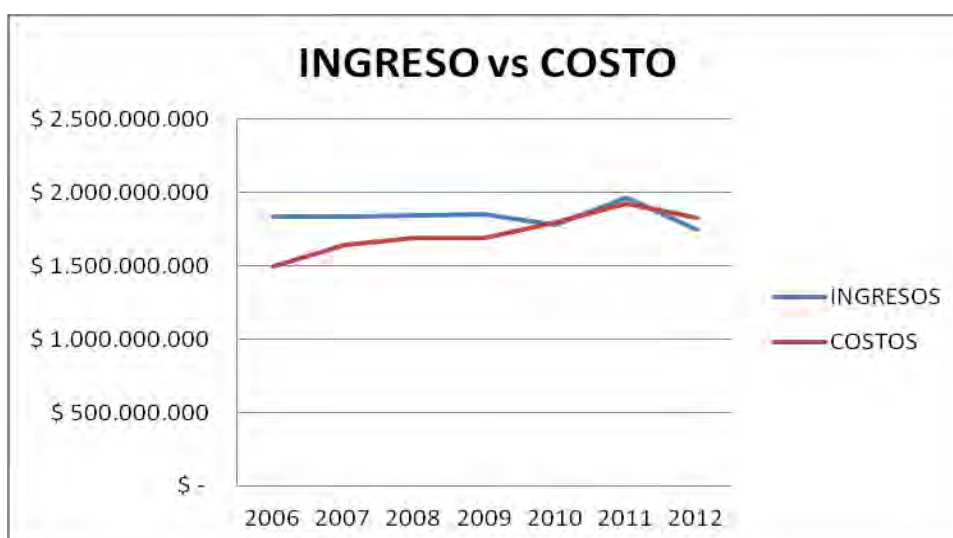
8.3 DIAGNOSTICO ÁREA FINANCIERA

Se evaluó cuál ha sido el impacto que la deserción estudiantil ha provocado en los estados financieros del Instituto, por ello se analizó el balance general y estado de resultados de los últimos 3 años, también se determinaron indicadores financieros,

y se halló el punto de equilibrio de la institución, para conocer en qué estado se encuentra el Instituto a nivel financiero.

8.3.1. Análisis del estado de Ganancias & Pérdidas. Como se observa en la gráfica a medida que pasan los años la curva de costos operacionales se iba igualando, hasta unirse con la curva de ingresos operacionales, en el año 2010 estas dos curvas se unen ocasionando una pérdida operacional. Se puede ver que del año 2006 al 2009 hubo utilidad operacional, es decir que la operación propia del negocio dejaba ingresos. Pero en el año 2012 la curva de los costos supera a la de los ingresos, lo que significa que se perdió dinero en este año.

Figura 11. Gráfica tendencia de los Ingresos VS Costos



A continuación se muestra el comportamiento que la pensión y la matrícula han tenido en los últimos 8 años.

Cuadro 6. Comportamiento de la pensión y matrícula del Colegio.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PENSIÓN	\$ 143.000	\$ 151.700	\$ 160.900	\$ 170.600	\$ 180.700	\$ 188.930	\$ 198.376	\$ 206.311
MATRÍCULA	\$ 153.000	\$ 168.667	\$ 178.850	\$ 189.117	\$ 201.824	\$ 209.922	\$ 220.418	\$ 229.235
VARIA. % PENSIÓN		6,1%	6,1%	6,0%	5,9%	4,6%	5,0%	4,0%
VARIA.%MATRÍC.		10,2%	6,0%	5,7%	6,7%	4,0%	5,0%	4,0%

En esta tabla se puede ver el comportamiento y las variaciones porcentuales que ha tenido la pensión y la matrícula desde el año 2006 al 2013. De esta tabla se puede deducir que del 2006 al 2013 la pensión y la matrícula aumentan al pasar los años, pero que dicho incremento ha disminuido.

En el siguiente cuadro se visualiza el Estado de pérdidas y ganancias del año 2006 al año 2012.

Cuadro 7. Comportamiento de ingresos y costos de la Institución 2006-2012

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ESTUDIANTES	1106	1008	939	894	845	770	693
INGRESOS	\$ 1.833.522.185	\$ 1.831.503.761	\$ 1.842.104.928	\$ 1.855.325.975	\$ 1.777.387.133	\$ 1.961.037.077	\$ 1.748.460.421
Variación % ingresos		-0,11%	0,58%	0,72%	-4,20%	10,33%	-10,84%
OTROS INGRESOS	\$ 56.182.866	\$ 110.669.257	\$ 37.542.096	\$ 80.091.921	\$ 148.135.221	\$ 110.342.856	\$ 52.954.334
COSTOS	\$ 1.493.302.450	\$ 1.638.777.767	\$ 1.686.505.882	\$ 1.685.995.517	\$ 1.793.176.299	\$ 1.921.637.645	\$ 1.827.099.391
variación % costos		9,7%	2,9%	0,0%	6,4%	7,2%	-4,9%
OTROS GASTOS	\$ 339.034.105	\$ 304.095.883	\$ 304.601.365	\$ 326.002.531	\$ 274.002.805	\$ 68.368.971	\$ 76.229.094
UTILIDAD O PERDIDA	\$ 57.368.496	\$ -700.632	\$ -111.460.223	\$ -76.580.152	\$ -241.623.749	\$ -257.206.683	\$ -468.213.730
variación % utilidad o pérdida		-101%	15809%	-31%	216%	6%	82%

Se observa que desde el año 2006 el número de estudiantes ha venido disminuyendo cada vez que culmina un año lectivo, pero a pesar que el 2006 fue el año donde había más estudiantes, este no fue el año que más ingresos tuvo la Institución pero si donde hubo utilidad; el año que más ingreso tuvo la Institución fue el año 2011, pero en este año se había perdido el 30.38% de los estudiantes que habían en el 2006, y este fue el año que mayor pérdida ha presentado el Colegio.

Se puede ver que a medida que pasan los años la institución ha aumentado sus costos, lo cual no es consecuente con la disminución de alumnos que ha tenido, el año con mayores costos fue el 2011 y el año con menores costos fue el 2006. El año que recibió los menores ingresos fue el año 2012, lo cual cayó el 10.84% y tuvo una pérdida de \$-468.213.730, el año que tuvo la mayor utilidad fue el año 2006.

8.3.1.1 Análisis de los Ingresos

Cuadro 8. Comportamiento de los Ingresos 2010 – 2012.

ESTADO DE RESULTADOS INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI				ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010-1	2011-12
INGRESOS								
OPERACIONALES								
ACTIVIDADES RELACIONADAS ENSEÑANZA								
DERECHOS DE EXAMEN	\$ 4.354.029	\$ 3.980.000	\$ 6.576.118	0,24%	0,20%	0,38%	-8,6%	65,2%
MATRICULAS	\$ 177.030.922	\$ 169.059.484	\$ 155.054.967	9,96%	8,62%	8,87%	-4,5%	-8,3%
PENSIONES	\$ 1.532.012.600	\$ 1.663.085.240	\$ 1.429.341.918	86,19%	84,81%	81,75%	8,6%	-14,1%
SECRETARIA	\$ 3.857.500	\$ 5.277.000	\$ 4.949.000	0,22%	0,27%	0,28%	36,8%	-6,2%
INGRESOS FONDOS ESPECIALES	\$ 54.932.082	\$ 119.348.353	\$ 146.438.418	3,09%	6,09%	8,38%	117,3%	22,7%
Cursos y planes	\$ 26.516.939	\$ 27.333.397	\$ 20.932.618	1,49%	1,39%	1,20%	-0,1%	-0,2%
Bienestar estudiantil	\$ 12.489.979	\$ 7.544.026	\$ 16.394.800	0,70%	0,38%	0,94%	-0,3%	0,6%
Material de enseñanza	\$ 9.704.442	\$ 30.214.437	\$ 2.184.274	0,55%	1,54%	0,12%	1,0%	-1,4%
Cafetería		\$ 47.980.032	\$ 94.091.726	0,00%	2,45%	5,38%	2,4%	2,9%
Actividades colegio		\$ 6.071.460	\$ 12.835.000	0,00%	0,31%	0,73%	0,3%	0,4%
Otros	\$ 6.220.722	\$ 205.000		0,35%	0,01%	0,00%	-0,3%	0,0%
DERECHOS DE GRADO	\$ 5.200.000	\$ 287.000	\$ 6.100.000	0,29%	0,01%	0,35%	-94,5%	2025,4%
TOTAL INGRESOS	\$ 1.777.387.133	\$ 1.961.037.077	\$ 1.748.460.421	100%	100%	100%	10,3%	-10,8%

En el año 2010 las matriculas representaban el 9.96% del total de los ingresos y las pensiones representaban el 86.11%. En el año 2011 las matriculas representaban el 8.62% del total de los ingresos y las pensiones representaban el 84.81%. En el año 2012 las matriculas representaban el 8.87% del total de los ingresos y las pensiones representaban el 81.75%.

En el total de los ingresos se observa que del año 2010 al 2011 los ingresos aumentaron el 10.3%, pero del 2011 al 2012 disminuyeron el 10.8%. Esto se debió a que en el 2011 se recaudó más dinero en matrícula y en pensiones, y que la institución vendió material de enseñanza, esto hizo que sus ingresos se ampliaran. La cafetería en los años 2011 y 2012 representaba del total de los ingresos el 2.45% y el 5.38% respectivamente, ingresos que ya no recibe porque la cafetería ya no pertenece a la institución.

8.3.1.2 Análisis de los Egresos

Cuadro 9. Análisis de los Costos 2010 – 2012

ESTADO DE RESULTADOS INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI				ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010-1	2011-1
COSTO DE VENTA								
ENSEÑANZA								
Gastos de personal	\$ 1.081.028.425	\$ 1.143.405.746	\$ 1.066.793.862	60,82%	58,31%	61,01%	5,77%	-6,70%
Gastos seguridad social SALUD	\$ 71.365.756	\$ 76.174.089	\$ 76.972.902	4,02%	3,88%	4,40%	6,74%	1,05%
Gastos seguridad social PENSIÓN	\$ 97.825.972	\$ 105.211.750	\$ 101.670.289	5,50%	5,37%	5,81%	-0,14%	0,45%
Impuestos	\$ 41.706.027	\$ 62.493.088	\$ 57.310.188	2,35%	3,19%	3,28%	49,84%	-8,29%
Arrendamientos	\$ 1.239.976	\$ 221.270	\$ 4.060.048	0,07%	0,01%	0,23%	-82,16%	1735%
Contribuciones y afil	\$ 25.716	\$ 13.000	\$ 1.807.000	0,00%	0,00%	0,10%	-49,45%	13800%
Servicios	\$ 108.301.570	\$ 112.746.725	\$ 98.584.051	6,09%	5,75%	5,64%	4,10%	-12,56%
Aseo y vigilancia	\$ 86.796.858	\$ 92.517.133	\$ 97.461.967	4,88%	4,72%	5,57%	-0,17%	0,86%
Temporales - Otros	\$ 21.504.712	\$ 20.229.592	\$ 1.122.084	1,21%	1,03%	0,06%	-0,18%	-0,97%
Servicios publicos	\$ 74.139.839	\$ 65.353.608	\$ 68.951.640	4,17%	3,33%	3,94%	-11,85%	5,51%
Energia electrica	\$ 39.711.428	\$ 32.184.098	\$ 36.151.658	2,23%	1,64%	2,07%	-0,59%	0,43%
Telefono	\$ 12.198.372	\$ 6.085.032	\$ 5.916.849	0,69%	0,31%	0,34%	-0,38%	0,03%
Correo - Fax	\$ 741.467	\$ 3.657.317	\$ 3.424.664	0,04%	0,19%	0,20%	0,14%	0,01%
Transporte	\$ 809.030	\$ 713.473	\$ 542.855	0,05%	0,04%	0,03%	-0,01%	-0,01%
Acueducto	\$ 18.035.731	\$ 21.845.428	\$ 22.335.614	1,01%	1,11%	1,28%	0,10%	0,16%
Otras entidades	\$ 2.643.811	\$ 868.259	\$ 580.000	0,15%	0,04%	0,03%	-0,10%	-0,01%
Seguros	\$ 5.120.456	\$ 3.644.476	\$ 4.042.549	0,29%	0,19%	0,23%	-28,83%	10,92%
Gastos legales	\$ 23.861	\$ 53.706	\$ 409.810	0,00%	0,00%	0,02%	125,08%	663%
Mantenimiento y reparacion	\$ 68.590.891	\$ 75.073.062	\$ 45.003.228	3,86%	3,83%	2,57%	9,45%	-40%
Terrenos		\$ 234.360		0,00%	0,01%	0,00%	0,01%	-0,01%
Construcciones	\$ 47.357.365	\$ 25.184.530	\$ 22.601.465	2,66%	1,28%	1,29%	-1,38%	0,01%
Maquinaria y Equipo	\$ 1.764.417	\$ 15.900.600	\$ 3.034.596	0,10%	0,81%	0,17%	0,71%	-0,64%
Equipo Oficina	\$ 2.198.460	\$ 4.286.760	\$ 756.449	0,12%	0,22%	0,04%	0,09%	-0,18%
Equipo Computo	\$ 3.733.700	\$ 16.073.137	\$ 5.811.727	0,21%	0,82%	0,33%	0,61%	-0,49%
Flota y Equipo	\$ 6.689.445	\$ 4.130.411	\$ 3.501.295	0,38%	0,21%	0,20%	-0,17%	-0,01%
Teatro y escenario	\$ 23.500	\$ 280.000	\$ 149.186	0,00%	0,01%	0,01%	0,01%	-0,01%
Instalaciones electricas	\$ 6.824.004	\$ 8.983.264	\$ 6.563.367	0,38%	0,46%	0,38%	0,07%	-0,08%
Mantenimiento soft			\$ 2.585.143	0,00%	0,00%	0,15%	0,00%	0,15%
Honorarios	\$ 4.841.100	\$ 13.281.656	\$ 17.837.887	0,27%	0,68%	1,02%	174,35%	34,30%
Diversos	\$ 46.055.622	\$ 53.579.984	\$ 45.328.507	2,59%	2,73%	2,59%	16,34%	-15,40%
Libros suscrip.	\$ 2.744.840	\$ 3.833.800	\$ 47.800	0,15%	0,20%	0,00%	0,04%	-0,19%
Elementos de Aseo	\$ 2.963.789	\$ 2.727.345	\$ 6.889.337	0,17%	0,14%	0,39%	-0,03%	0,25%
Utiles papeleria	\$ 11.344.077	\$ 13.566.555	\$ 23.810.832	0,64%	0,69%	1,36%	0,05%	0,67%
Combustible	\$ 8.358.941	\$ 2.496.060	\$ 4.558.712	0,47%	0,13%	0,26%	-0,34%	0,13%
Taxis y buses	\$ 1.630.856	\$ 4.542.951	\$ 4.709.500	0,09%	0,23%	0,27%	0,14%	0,04%
Parqueaderos	\$ 1.910.947	\$ 743.088	\$ 1.384.407	0,11%	0,04%	0,08%	-0,07%	0,04%
Ayudas educativas			\$ 325.000	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%
sostenimiento			\$ 400.871	0,00%	0,00%	0,02%	0,00%	0,02%
Publicidad			\$ 192.200	0,00%	0,00%	0,01%	0,00%	0,01%
Actividades Ludicas			\$ 1.203.055	0,00%	0,00%	0,07%	0,00%	0,07%
Casino y restaurante		\$ 14.023.599	\$ 946.850	0,00%	0,72%	0,05%	0,72%	-0,67%
Otros	\$ 17.102.172	\$ 11.646.586	\$ 859.943	0,96%	0,59%	0,05%	-0,37%	-0,54%

Cuadro 9. (Continuación)

ESTADO DE RESULTADOS INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI				ANÁLISIS VERTICAL			ANÁLISIS HORIZONTAL	
ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010-1	2011-1
COSTO DE VENTA								
ENSEÑANZA								
Animacion pastoral	\$ 15.039.736	\$ 13.717.592	\$ 5.722.319	0,85%	0,70%	0,33%	-8,79%	-58,3%
Actividades recreativas	\$ 6.331.240	\$ 7.966.735	\$ 27.744.025	0,36%	0,41%	1,59%	25,83%	248,2%
Convivencias	\$ 4.773.620	\$ 6.729.800	\$ 12.071.312	0,27%	0,34%	0,69%	0,07%	0,3%
Encuentros	\$ 1.357.620	\$ 585.000	\$ 9.931.313	0,08%	0,03%	0,57%	-0,05%	0,5%
Servicio Religioso	\$ 200.000	\$ 651.935	\$ 547.339	0,01%	0,03%	0,03%	0,02%	0,0%
Obras sociales			\$ 1.520.000	0,00%	0,00%	0,09%	0,00%	0,1%
Integraciones			\$ 3.674.061	0,00%	0,00%	0,21%	0,00%	0,2%
Biblioteca	\$ 144.000			0,01%	0,00%	0,00%	-100,00%	
Becas y rebajas	\$ 3.223.020	\$ 10.871.409	\$ 12.835.929	0,18%	0,55%	0,73%	237,31%	18,1%
Costos generales (premios, deporte y olimpiadas)		\$ 1.921.400		0,00%	0,10%	0,00%		-100,0%
Depreciaciones	\$ 81.537.173	\$ 62.844.140	\$ 64.433.678	4,59%	3,20%	3,69%	-22,93%	2,5%
Departamento administrativo			\$ 18.000	0,00%	0,00%	0,00%		
Educacion fisica	\$ 169.160	\$ 7.500	\$ 876.759	0,01%	0,00%	0,05%	-95,57%	11590%
Estetica y vocacional	\$ 9.041.014	\$ 15.286.477	\$ 11.489.762	0,51%	0,78%	0,66%	69,08%	-24,8%
Recursos didacticos	\$ 16.991.800	\$ 138.700	\$ 1.351.600	0,96%	0,01%	0,08%	-99,18%	874,5%
Sistemarizacion	\$ 10.970.633	\$ 16.705.012	\$ 15.850.470	0,62%	0,85%	0,91%	52,27%	-5,1%
Culturales	\$ 33.856.405	\$ 18.429.043	\$ 3.413.749	1,90%	0,94%	0,20%	-45,57%	-81,5%
Servicio de salud		\$ 157.980	\$ 390.560	0,00%	0,01%	0,02%		147,2%
Costos de reposicion	\$ 763.499		\$ 2.432.570	0,04%	0,00%	0,14%	-100,00%	
Bienestar estudiantil / Cafeteria	\$ 10.705.600	\$ 30.330.350	\$ 79.922.313	0,60%	1,55%	4,57%	183,31%	163,5%
Capacitacion al personal	\$ 4.105.408	\$ 2.728.000	\$ 1.783.024	0,23%	0,14%	0,10%	-33,55%	-34,6%
Otras actividades de servicio	\$ 32.400	\$ 33.980		0,00%	0,00%	0,00%	4,88%	-100,0%
Otros cobros periodicos			\$ 2.446.776	0,00%	0,00%	0,14%		
TOTAL COSTOS	\$ 1.793.176.299	\$ 1.892.390.477	\$ 1.819.483.495	100,89%	96,50%	104,06%	5,53%	-3,85%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	\$ -15.789.166	\$ 68.646.599	\$ -71.023.074	-0,89%	3,50%	-4,06%	-534,77%	-203,46%

En el año 2010 los costos representaban el 100.89% del total de los ingresos. El mayor gasto fue el gasto de personal con un porcentaje de 60.82% sobre los ingresos, le siguen los servicios de aseo y vigilancia (6.09%), y los servicios públicos (4.17%).

En el año 2011 los costos representaban el 96.5% del total de los ingresos. El mayor gasto fue el gasto de personal con un porcentaje de 58.21% sobre los ingresos, le siguen los servicios de aseo y vigilancia (4.26%), y los servicios públicos (3.33%).

En el año 2012 los costos representaban el 104.6% del total de los ingresos. El mayor gasto fue el gasto de personal con un porcentaje de 61.01% sobre los

ingresos, le siguen los servicios de aseo y vigilancia (5.20%), y los servicios públicos (3.94%). Las depreciaciones han venido presentando un porcentaje importante. En el 2010 representaban el 4.59%, 2011 el 3.20% y en el 2012 el 3.69%. Las depreciaciones se deben revisar ya que hay posibilidad que algunos activos estén sobre depreciados y esto afecta el estado de pérdidas y ganancias del Colegio.

La utilidad operacional es de vital importancia conocerla, ya que esta muestra que tan rentable puede llegar a ser el negocio, y si la razón de ser del negocio está dando resultados.

En el caso de la Institución el 2011 ha sido el año donde tuvo utilidad operacional, el 2010 y el 2012 no hubo utilidad operacional, esto quiere decir, que los costos operacionales superaron los ingresos, y que la operación como tal del colegio no dio resultados.

UTILIDAD O PÉRDIDA

Cuadro 10. Estado de Resultados del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco

ESTADO DE RESULTADOS INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI				ANÁLISIS VERTICAL		
ESTADO DE RESULTADOS	2010	2011	2012	2010.	2011.	2012.
# ESTUDIANTES	845	770	693			
INGRESOS						
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 1.777.387.133	\$ 1.961.037.077	\$ 1.748.460.421	100%	100%	100%
COSTOS						
COSTOS OPERACIONALES	\$ 1.793.176.299	\$ 1.892.390.477	\$ 1.819.483.495	100,9%	96,5%	104,1%
UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL	\$ -15.789.166	\$ 68.646.599	\$ -71.023.074	-0,9%	3,5%	-4,1%
OTROS INGRESOS						
I. NO OPERACIONALES	\$ 148.135.221	\$ 110.342.856	\$ 52.954.334	8,3%	5,6%	3,0%
OTROS EGRESOS						
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 274.002.805	\$ 68.368.971	\$ 76.229.094	15,4%	3,5%	4,4%
UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS	\$ -141.656.749	\$ 110.620.485	\$ -94.297.834	-8,0%	5,6%	-5,4%
Cuota Inspectoria	\$ 99.967.000	\$ 338.580.000	\$ 366.300.000	5,6%	17,3%	20,9%
UTILIDAD O PERDIDA ANTES IMPUESTOS(CUOTA INSPECTORIAL)	\$ -241.623.749	\$ -227.959.515	\$ -460.597.834	-13,59%	-11,62%	-26,34%

En estos últimos tres años no ha habido utilidad, puesto que la cuota inspectorial que deben pagar los Colegios Salesianos del país a la casa matriz, es tan alta que

ha sido uno de los factores que ha contribuido a la pérdida constante de la Institución; sin embargo, si no se tiene en cuenta esta cuota inspectorial y se toma la utilidad antes de restar este egreso, de igual forma la Institución no presentaría utilidad, el único año que obtendría utilidad sería el 2011, pero se puede concluir que operacionalmente el colegio no es solvente.

8.3.2 Indicadores financieros más relevantes del Instituto. Los indicadores financieros son la relación entre cifras extractadas de los Estados Financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes.

A continuación se explicarán y se darán los resultados de 4 indicadores que se consideraron más relevantes para la Institución en los últimos 3 años, con el fin de visualizar el comportamiento de liquidez y solvencia que se ha tenido en este periodo de tiempo.

- **Indicador Prueba Ácida:** Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras o deudas a corto plazo (1 año o menos). Este indicador da a conocer cuánto dinero se tiene en activos corrientes para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo.

Cuadro 11. Indicador prueba ácida

INDICADORES	FORMULA	2010	2011	2012
PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente / Pasivo Corriente	0,73	1,49	0,62

En el año 2010 no hubo utilidad, por tanto, por cada peso que la institución debía le hicieron falta 27 centavos. En el año 2011 si hubo utilidad, por tanto, por cada peso que debía le quedaron 49 centavos. En el año 2012 tampoco hubo utilidad, por tanto, por cada peso que debía le hicieron falta 38 centavos; es decir, la situación más crítica se presenta en el último año.

- **Indicador Capital de Trabajo:** Mide la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo, es decir, con cuánto capital cuenta para operar, pues resulta de restar de los activos corrientes, los pasivos corrientes.

Cuadro 12. Indicador capital de trabajo.

INDICADORES	FORMULA	2010	2011	2012
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ -229.093.448	\$ 173.159.554	\$ -266.773.600

Se puede observar que el estado de la institución es crítico, está entrando en una situación complicada, ya que para poder cubrir sus deudas requiere dinero extra. En el año 2010 necesito \$229.093.448 para poder funcionar. En el año 2011 hubo utilidad, obtuvo \$173.159.554 que le permitieron cubrir sus deudas. En el 2012 volvió a recaer, le hicieron falta \$266.773.600 y tuvo que comprometer los ingresos recogidos en la matrícula del año lectivo siguiente.

- Indicador Nivel de Endeudamiento Indica de lo que la Institución tiene que tanto no le pertenece, es decir, de todos los activos que tiene cuanto debe. Esto muestra, el dado caso que el Colegio cierre el negocio si tiene para responder y pagar sus deudas.

Cuadro 13. Indicador nivel de endeudamiento

INDICADORES	FORMULA	2010	2011	2012
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo / Activo	44,1%	20,4%	41,2%

En el año 2010 el 44,1% del total de los activos estaban comprometidos, es decir, realmente no pertenecían a la institución. En el 2011 el porcentaje se redujo al 20,4%, lo cual fue positivo ya que tan solo ese porcentaje no le pertenecía al Colegio (entre mayor sea el porcentaje, mayores deudas tiene y los activos se ven comprometidos). En el año 2012 el nivel de endeudamiento aumento al 41,2%.

- Indicador Gestión de Cartera: Muestra el valor de la cartera al culminar cada año lectivo.

Cuadro 14. Indicador gestión de cartera

INDICADORES	FORMULA	2010	2011	2012
GESTIÓN DE CARTERA	Cartera anual	\$ 229.807.661	\$ 226.064.188	\$ 256.328.160

Se observa que la cartera es muy alta, tiene una cifra importante la cual se le debe poner atención, a pesar que del año 2010 al 2011 la cartera disminuyó el 1,66%, el valor de la cartera continúa siendo alto. En el año 2012 la cartera aumentó. La

cartera viene desde el año 2000, por esta razón se debe ver la posibilidad dejar la cartera vigente desde el año 2009 y castigar la cartera de los años anteriores, esto significa que de los \$256.328.160 el 73% (\$186.592.137) se daría por perdido, y si esta operación se lleva acabo, el Estado de Resultados del Colegio se verá afectado.

8.3.3 Punto de equilibrio de la institución San Juan Bosco El punto de equilibrio permite conocer cuántos estudiantes debe tener la Institución para poder sostenerse y cubrir sus gastos mensuales fijos, sin obtener ninguna utilidad de la operación, solo es para cubrir sus gastos mensuales.

La fórmula para determinar el equilibrio empresarial es la siguiente:

$$Q = \frac{\text{GASTOS FIJOS MENSUALES}}{\text{MARGEN CONTRIBUCION PONDERADO TOTAL}}$$

A continuación se mostrará la lista de gastos fijos que tiene la institución.

Cuadro 15. Total Gastos de la Institución 2013-2014

GASTOS SEMESTRALES	
PRIMA DE SERVICIO (JUNIO)	\$ 21.264.309
PRIMA DE SERVICIO (DICIEMBRE)	\$ 25.743.026
SIESA (CG-UNO)	\$ 490.680
SEMESTRAL	\$ 47.498.015
MENSUAL	\$ 3.999.058

GASTOS ANUAL	
CESANTIAS (FEBRERO)	\$ 28.000.000
INTERESES S/CESANTIA	\$ 3.360.000
VACACIONES	\$ 20.446.451
DOTACION EMPLEADOS	\$ 3.800.000
EXAMENES OCUPACIONALES	\$ 1.000.000
IMPUESTO (AUTOMOVIL KIA) JUNIO	\$ 447.300
IMPUESTO (AUTOMOVIL OPTRA) ABR	\$ 269.300
IMPUESTO (CAMIONETA) ABRIL	\$ 383.300
PREDIAL COLEGIO (MARZO)	\$ 42.000.000
PREDIAL FINCA (MARZO)	\$ 878.000
IMPUESTO IND Y COMERCIO	\$ 7.200.000
DEPRECIACION	\$ 50.000.000
ACTIVIDADES RECREATIVAS / CAPACITACIONES	\$ 25.000.000
CLUB CARVAJAL (CONVIVENCIAS)	\$ 3.400.000
LIQUIDACIONES DE CONTRATO (JULIO)	\$ 45.000.000
MANTENIMIENTO PAGINA INTERNET(AVANTIA)	\$ 403.200
(MANT, SISTEMA ACADEMICO)	\$ 1.300.000
MANTENIMIENTO SIIGO	\$ 2.684.571
ANUAL	\$ 235.572.122
MENSUAL	\$ 19.631.010

Cuadro 15. (Continuación)

 INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO, CALI	
GASTOS MENSUALES PROMEDIO	
BRILLADORA EL DIAMANTE	\$ 4.886.741
MEGAOBRAS	\$ 1.654.000
APRENDICES	\$ 1.534.000
SEGURIDAD SOCIAL	\$ 16.696.070
NOMINA	\$ 40.892.902
Auxilio Transporte	\$ 1.762.500
Seguridad Privada Royal	\$ 3.197.110
SEGURO CARROS	\$ 345.530
POLIZA CARRO	\$ 295.191
CAJA MENOR	\$ 600.000
UTILES Y PAPELERIA	\$ 552.994
IMPLEMENTOS ASEO	\$ 279.220
REP LOCATIVAS	\$ 2.336.888
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 4.724.085
CUOTA INSPECTORIAL /APYO CALIDAD	\$ 31.785.000
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.194.244
OPEF LTDA (ABOGADO)	\$ 924.446
CELULAR	\$ 29.900
POLIZA COMPUTADORES	\$ 741.083
GASTO BECAS	\$ 449.000
GASTOS ANUALES (MENSUALES)	\$ 19.631.010
GASTOS SEMESTRALES (MENSUALES)	\$ 3.999.058
TOTAL GASTOS FIJOS MENSUALES	\$ 138.510.972

Los gastos fijos mensuales son \$138.510.972, es decir, el colegio debe tener ingresos mensuales por ese valor para cubrir sus gastos y poder funcionar correctamente. Por ello, a continuación se ilustrará el cuadro utilizado para hallar el punto de equilibrio.

Al realizar la operación, el punto de equilibrio para cubrir los gastos fijos mensuales de \$138.510.972, es de 756 estudiantes, lo cual quiere decir que el colegio debe tener ingresos de \$177.958.446 mensuales para lograr cubrir sus gastos fijos (\$138.510.972).

Cuadro 16. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO	
ESTUDIANTES	756
DINERO	\$ 177.958.446

A continuación se observa cuántos alumnos tiene realmente la Institución hasta el momento, cuántos alumnos deben haber por grado para estar en punto de equilibrio y la diferencia entre lo real menos el equilibrio. Como se puede ver ninguna grado esta en equilibrio. A la Institución le hacen falta 62 estudiantes para poder cubrir sus gastos fijos mensuales.

Cuadro 17. Estudiantes Reales por salón vs Punto de Equilibrio

CURSO	REAL	EQUILIBRIO	FALTA
0º	19	21	-2
1º	42	46	-4
2º	33	36	-3
3º	45	49	-4
4º	47	51	-4
5º	43	47	-4
6º	68	74	-6
7º	73	80	-7
8º	91	99	-8
9º	87	95	-8
10º	78	85	-7
11º	68	74	-6
TOTAL	694	756	-62

	PUNTO DE EQUILIBRIO	REALIDAD	VARIACIÓN
PREESCOLAR	21	19	-2
PRIMARIA	229	210	-19
SECUNDARI	507	465	-42
TOTAL	756	694	-62

A la institución le hacen faltan 62 alumnos para estar en el punto de equilibrio, pero la meta del padre rector del Colegio es matricular 1.000 alumnos, es decir generar ingresos mensuales de \$235.314.376. Actualmente el Instituto está generando ingresos mensuales aprox. de \$163.308.177, esto quiere decir que está por debajo del punto de equilibrio en \$14.650.269.

Si el Instituto consigue tener 1.000 alumnos estaría por encima del punto de equilibrio, obteniendo una utilidad bruta de \$72.000.000.

Si la Institución se esfuerza por alcanzar su punto de equilibrio (fidelizando estudiantes y atrayendo nuevos estudiantes), realizar una buena gestión de cartera y generando otras fuentes de ingresos, los indicadores y estados financieros de la Institución cambiarían positivamente, aumentarían los activos y el patrimonio, y esto le dejaría un margen de utilidad al Instituto.

9. DESARROLLO SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO

Formular la carta de Navegación de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

Para empezar a elaborar el diagnóstico de la planeación estratégica que el Instituto San Juan Bosco ha venido realizando hasta el momento, se debe poner en claro que hay dos conceptos fundamentales en el planeamiento estratégico de toda organización, sean estas pequeñas, medianas o grandes; la misión y la visión determinan el enfoque estratégico y los pilares sobre los cuales las compañías basarán y conformarán su estrategia empresarial, delimitarán sus metas y planearán sus objetivos al corto, mediano y largo plazo.

Por esta razón es de vital importancia analizar la misión y visión que el Colegio San Juan Bosco tiene en este momento, y saber si están bien enfocados o cumplen con los requisitos, que según importantes autores debe cumplir.

9.1 CARTA DE NAVEGACIÓN ACTUAL DEL INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO

9.1.1 Misión Actual del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco El Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco de Cali acompaña en su educación integral al niño, la niña y al joven, para que, siendo un honesto ciudadano y un buen cristiano contribuya a la construcción de la iglesia y la sociedad

La misión es considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán al Instituto San Juan Bosco. Por otro lado, O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante” (McGraw Hill, 2004), la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece²².”

²² Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

9.1.2 Visión Actual del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco El Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco al 2015 busca construir, según la visión de Don Bosco:

Una casa: que acoja, una escuela: que eduque integralmente, una parroquia: que evangelice, y un patio: en el que se hagan amigos.

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” (McGraw Hill, 2000) es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad²³

Se puede observar que la visión que la Institución plantea no enmarca un enfoque estratégico, no habla del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Incluso se puede afirmar que la institución ya ha cumplido con la visión que plantea.

9.1.3 Política de calidad del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco El Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco responde a la formación técnica y en valores de los estudiantes, de acuerdo a la normatividad del estado, con personal idóneo, con altos niveles de competencia académica, en la búsqueda del mejoramiento continuo, para ofrecer a la comunidad un honesto ciudadano y un buen cristiano, haciendo un uso racional de los recursos.

9.1.4 Principios El propósito de la educación salesiana es la formación integral del joven, no es una educación opresora de la conciencia, sino un proceso humanizador que cree en el poder creador del hombre, capaz de transformar el mundo. Es una educación rica en valores humanos, que inicia al joven en la experiencia de la solidaridad y la convivencia social. Es una empresa que busca formar “Buenos cristianos y honestos ciudadanos”.

El alumno del Instituto accede, por medio de su proceso permanente de formación integral, al conocimiento y a las aplicaciones técnicas para desempeñarse en una actividad laboral, mientras impulsa sus capacidades educativas e innovadoras en el arte, la ciencia y la tecnología.

9.1.5 Valores corporativos: La educación salesiana está iluminada por todos los valores evangélicos centrados en fe, esperanza y caridad. Sin embargo queremos mencionar

²³ Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

algunos que merecen especial atención y promoción. Todo lo que se vive en esta experiencia educativa es para la promoción de estos valores.

- **La vida** Es el regalo máspreciado que ha recibido el ser humano y el primer derecho inalienable. Por eso mismo debe ser cuidada y respetada en toda circunstancia. La comunidad educativa salesiana favorece todo acto que defienda la vida y rechaza todo aquello que atente contra ella.
- **La Solidaridad y el Servicio** Las relaciones fraternas y de amistad que se viven en el instituto estimulan al joven al servicio desinteresado y a la solidaridad que comparte las angustias de los más necesitados y se esfuerza por aliviar el peso de la injusticia social.
- **La Honestidad** Se manifiesta en la honradez que rechaza el fraude, el hurto o el engaño en los negocios. Hablar siempre con la verdad y obrar con rectitud y coherencia son condiciones indispensables para construir una sociedad justa y pacífica.
- **El Trabajo** Todo trabajo, por más humilde que sea, dignifica al hombre, lo hace partícipe de la obra creadora de Dios. Todo trabajo exige responsabilidad, disciplina, cuidado, entusiasmo, honradez y adecuada preparación. El estudio en el aula de clases o fuera de ella y la formación técnica en el taller, constituyen el trabajo principal para el alumno del Instituto.
- **La Responsabilidad** La nueva sociedad sólo se podrá construir sobre la base de un hombre que acepte y cumpla sus compromisos. La puntualidad, el empeño en la palabra dada y la disciplina personal que fortalecen el espíritu son signos de la persona responsable que necesita la sociedad colombiana. En la Comunidad Educativa todos somos corresponsables de su marcha y progreso.
- **La Libertad** La capacidad de tomar decisiones propias, de actuar por propia convicción, de obrar y pensar sin presiones ni coacciones de nada ni de nadie, constituye el uso de la libertad, el don más precioso que poseemos, después de la vida.
- **La Trascendencia** Asumir la vida con espíritu, es una forma de estar en el mundo interpretando todos los acontecimientos desde la fe, y actuando por

impulso del Espíritu que nos libera de la idolatría y nos transforma para crear una humanidad solidaria inserta en la Iglesia, teniendo el ideal evangélico trazado por Jesús en la bienaventuranza. La trascendencia nos hace leer correctamente los signos de los tiempos, superando el sinsentido de la vida.

9.1.6 Objetivos estratégicos Actuales del Instituto San Juan Bosco: A continuación se muestra el siguiente recuadro, donde se muestra los objetivos que para el Instituto San Juan Bosco son estratégicos, y son la meta que ellos se propusieron para alcanzar.

Cuadro 18. Objetivos estratégicos del Instituto San Juan Bosco

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	Ofrecer a los estudiantes una sólida formación integral en su dimensión personal, social y espiritual como preparación a la educación superior y al mundo laboral
SOSTENIBILIDAD	Garantizar la significatividad y sostenibilidad de la obra en sus diferentes dimensiones (pastoral, formación, ambiental y económica)
CLIENTE	Desarrollar y fortalecer en cada estudiante habilidades y destrezas para que sea un agente activo en el desarrollo de nuestra nación
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Promover el progreso de sus estudiantes en una amplia gama de saberes y competencias intelectuales, sociales, morales, axiológicas y emocionales, teniendo en cuenta sus ritmos individuales de aprendizaje.
PROCESOS	Promover la interacción de los diferentes procesos en la institución de tal forma que ayuden a cumplir con la misión, la visión y los requisitos de la sociedad civil
FINANCIERA	Brindar un servicio educativo de calidad a un costo accesible, con información transparente y oportuna
RESPONSABILIDAD SOCIAL	Garantizar la protección integral de los estudiantes dentro de la institución

Fuente: Información suministrada por el Rector del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco.

De los objetivos estratégicos que la institución tiene, se puede llegar a la conclusión, que son objetivos muy subjetivos, son objetivos que tal como son

expresados en el documento no poseen un tipo de indicador para medir la gestión, son muchos objetivos (7) que no van direccionados a la visión de la institución. Los objetivos de una institución deben ir direccionados hacia una meta, y de ellos se desprenden las estrategias y el plan de acción para que ellos sean alcanzados. Además, el Instituto menciona 7 perspectivas, y teniendo en cuenta las perspectivas que Norton y Kaplan plantean en el BalanceScoreCard, solo son 4 perspectivas, que son: satisfacción de los clientes, desempeño operativo/procesos, innovación organizacional y sostenibilidad financiera.

9.2 CARTA DE NAVEGACIÓN SUGERIDA PARA EL INSTITUTO SAN JUAN BOSCO.

En este punto se plantea la carta de navegación que se propone durante el proceso de fortalecimiento al Instituto San Juan Bosco, lo cual cumple con las características que los autores plantean.

9.2.1 Misión sugerida para el Instituto San Juan Bosco A continuación se plantea la siguiente misión donde está claro cuál es el que hacer de la institución, para quien hace su gestión la institución, que servicios brinda y como lo hace. Se respetó la filosofía que la institución planteo en su misión actual, un hubo grandes modificaciones, ya que esa misión fue planteada y seguida por toda la comunidad salesiana a nivel mundial.

Misión sugerida: Formar bachilleres técnicos industriales mediante una educación integral, para que, siendo un honesto ciudadano y un buen cristiano que contribuya a la construcción de la iglesia y la sociedad.

9.2.2 Visión sugerida para el Instituto San Juan Bosco La visión se refiere a lo que la Institución Educativa quiere ser y crear, cual es esa imagen futura de la institución, por ello se plantea la siguiente visión lo cual será el objetivo general que debe ser alcanzado por la institución, y todos los esfuerzos, objetivos específicos y estrategias que el Instituto planteen debe ser dirigidos para alcanzar esta visión.

Visión sugerida: Ser en el año 2018 la Institución Técnico Industrial más reconocida por la industria en el Valle del Cauca por formar los mejores bachilleres técnicos industriales, con competencias laborales técnicas capaces de resolver los retos que se le presenten.

9.2.3 Valores corporativos del Instituto San Juan Bosco Es importante definir los valores para contextualizar y conocer la cultura organizacional del Instituto, y de esta manera lograr que todas las personas de la Institución hablen el mismo idioma. Los valores deben corresponder a la estrategia, se tomó como base los valores estipulados por el Colegio anteriormente, pero se les dio un contexto más estratégico.

Cuadro 19. Valores corporativos del Instituto San Juan Bosco

VALORES		
Solidaridad y servicio	→	Aportamos desinteresadamente lo mejor de nosotros mismo, siendo fiel a nuestros principios y a los de la comunidad.
Honestidad	→	Los colaboradores de la Institucion Técnico Industrial San Juan Bosco son dignos de confianza, ya que actuamos con firmeza en búsqueda de beneficio del estudiante y de la sociedad.
Responsabilidad	→	Asumimos el compromiso de cumplir con nuestras obligaciones con dedicación, contancia y disciplina aceptando las concecuencias de nuestros actos.
Respeto	→	Valoramos al medio que nos rodea y a nosotros mismos.
Alegria	→	Disfrutamos del trabajo que se desarrolla día a día, tanto en los momentos de éxitos, como en los de dificultad.

9.2.4 Objetivos estratégicos sugeridos del Instituto San Juan Bosco Estos objetivos se plantearon y están alineados con la visión sugerida que se le hizo a la institución (Visión sugerida: Ser en el año 2018 la Institución Técnico Industrial más reconocida por la industria en el Valle del Cauca por formar los mejores bachilleres técnicos industriales, con competencias laborales técnicas capaces de resolver los retos que se le presenten)

Cuadro 20. Objetivos de Marketing del Instituto San Juan Bosco

OBJETIVOS	
OBJETIVO:	Incrementar la participación del mercado en el sector industrial al finalizar el año 2016 en un punto porcentual, pasando del 11% al 16%
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	No de Estudiantes Matriculados / Total del mercado
OBJETIVO:	Incrementar el Ingreso mensual en \$ 72.000.000 (44%)
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	Ventas actuales/ total de la meta
OBJETIVO:	Ampliar el portafolio de servicios
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	Servicios actuales / total Servicios nuevos

En el desarrollo del quinto objetivo específico se explicará uno a uno los objetivos aquí planteados.

10. DESARROLLO TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO

Formular y elaborar análisis externo de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco (matriz de evaluación de factores externos EFE y de perfil competitivo).

10.1 EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO MEFE.

Auditoria externa. Consiste en identificar amenazas y oportunidades que pueden afectar a la empresa principalmente en el ámbito social, económico, político, tecnológico y de competencia. Esta auditoria puede dividirse en tres grandes secciones, análisis del cliente o del mercado, análisis del entorno y análisis de la competencia o del sector industrial.

La Matriz de evaluación del factor externo MEFE es una herramienta que permite resumir y evaluar toda la información de la auditoria externa. “La construcción de esta matriz requiere, listar los factores externos claves, tanto oportunidades como amenazas; después asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (cero punto cero), (nada importante) a 1.0 (uno punto cero), (muy importante), con lo cual se indicara la relativa importancia del factor externo, es importante indicar que la sumatoria de todos los factores debe totalizar cero; posteriormente se debe asignar un valor de uno a cuatro a cada factor, para indicar el grado de amenaza u oportunidad que representa para la organización, donde el valor 1 significa, amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor y 4 oportunidad mayor. Luego se debe multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable y por último se deben sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización²⁴.

Para la evaluación de la siguiente matriz se hicieron entrevistas a colaboradores del Instituto, lo cual eran pertinentes y ayudaban a evaluar los factores externos de la Institución. Las siguientes áreas fueron entrevistadas: Bienestar estudiantil, coordinadora de primaria, secretaria académica, docente de informática y sistemas (TIC's), tesorera y contadora. Según el peso sopesado dado a cada variable, según grado de importancia por los colaboradores, y la calificación dada por los mismos, a continuación se muestra en la matriz las 6 amenazas más importantes y las 6 oportunidades más relevantes que tiene el Instituto San Juan

²⁴ FABIO VILLEGAS, ALFREDO BELTRAN AMADOR, "Plan de marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado" En: Colombia 2009. ed: Comunicación Impresa Editores ISBN: 978-958-44-5323-5 v. 500 pags. 71

Bosco. (Recordar que la clasificación 1 y 2 son amenazas, y la 3 y 4 son oportunidades)

Cuadro 21. Matriz de evaluación externa (MEFE) del Instituto San Juan Bosco

FACTOR EXTERNO CLAVE	PESO	INSTITUTO SAN JUAN BOSCO	
		Clasificación 1 - 4	PUNTAJE PONDERADO
Ingresos Familiar	0,10	1	0,10
Problemas de pandillas, violencia familiar, hurto, expendio de Spa, prostitución, grupos al margen de la ley.	0,06	1	0,06
Hogares con disfuncionalidad	0,05	1	0,05
Relación de los padres de Familia con la I.E (Apoyo de padres de familia, comunidad, JAL y exalumnos)	0,08	1	0,08
Nivel de preparación y/o Escolaridad de los padres	0,03	2	0,06
Desempleo en el área de influencia.	0,07	1	0,07
Políticas Fiscal (Acceso a recursos gubernamentales - recorte de gasto) .	0,11	4	0,44
Recursos de Cooperación Internacional	0,09	4	0,36
Políticas publicas(salud, bienestar, tecnología, educación, cultura, ambiental)	0,07	3	0,21
Valor de la salud, el deporte y el uso creativo del tiempo libre.	0,08	3	0,24
Facilidad de acceso a infraestructura de conectividad y computadores.	0,11	4	0,44
Facilidad de acceso a programas de formación de docentes y estudiantes en el manejo de las TIC's.	0,15	4	0,60
Total puntaje ponderado	1,00		2,7
Total % nivel de ventaja global para la organización			68%

La oportunidad más importante de la Institución es la facilidad de acceso a programas de formación docentes y estudiantes en el manejo de las TIC's (0,15) corresponde al factor de mayor peso relativo. La amenaza más importante es el ingreso familiar y su peso relativo (0,10) es el tercero en orden de importancia.

De la matriz MEFE se deduce que el puntaje ponderado es de 2,7 lo cual significa que el sector al cual pertenece el Instituto San Juan Bosco seguirá presentando buenas oportunidades para la industria de la educación que debe aprovechar, sin embargo, existe una gran amenaza al interior de las estructuras familiares y en el entorno mismo. El Colegio tiene el 68% de ventaja global, es decir, la institución debe esforzarse en aprovechar y gestionar las oportunidades que se le presentan.

10.2 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO O MATRIZ DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO MAFE.

Las fuerzas competitivas se consideran a menudo que tiene el mayor impacto. Los estrategias necesitan identificar los factores claves de éxito en la industria. El conjunto de factores claves de éxito pueden variar en el tiempo y por industria, algunas variables que se deben tener en cuenta al construir la matriz son: Relaciones con proveedores y distribuidores, participación en el mercado, extensión de la línea de producto, precios competitivos, efectividad de la publicidad y la promoción, facilidades locativas, calidad del producto, lugar en la curva de experiencia, capacitación y desarrollo de conocimientos, horarios extendidos, despachos a domicilio, etc. La construcción de esta matriz requiere, listar los factores de éxito más importantes mínimo cinco y máximo diez, y luego asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (cero punto cero), (nada importante) a 1.0 (uno punto cero), (muy importante), con lo cual se indicara la relativa importancia del factor para el éxito en la industria, las ponderaciones o pesos apropiados, se pueden determinar mediante la comparación de los competidores exitosos con los competidores no exitosos, posteriormente se debe asignar un valor de uno a cuatro a cada factor, para indicar el grado de debilidad o fortaleza que representa para la organización, donde el valor 1 significa, debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Luego se debe multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable y por último se deben sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización²⁵.

Para la elaboración de la Matriz MAFE, se realizó un trabajo de campo visitando a la Institución Técnico Industrial Antonio José Camacho Perea, lo cual es la competencia del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco y se encuentran en la misma zona, los separa 4 cuadras. A continuación se muestra un cuadro con la información recogida en el Colegio Antonio José Camacho, y que se compara con el Instituto San Juan Bosco, esta información sirvió para elaborar la Matriz MAFE.

²⁵ FABIO VILLEGAS, ALFREDO BELTRAN AMADOR, "Plan de marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado" En: Colombia 2009. ed: Comunicación Impresa Editores ISBN: 978-958-44-5323-5 v. 500 pags. 71

Cuadro 22. Cuadro comparativo con la competencia del I.T.I San Juan Bosco

ASPECTOS	I.T.I ANTONIO JOSÉ CAMACHO	I.T.I SAN JUAN BOSCO
Fundado	En 1933 hace 81 años	En 1934 hace 80 años
Carácter	Técnico Industrial - Mixto - Público	Técnico Industrial - Mixto - Privado - Religioso
Calendario	A	B
Recursos	Del estado	Propios
Jornada Académica	En la mañana es de 6:30 am – 12:30pm. Y en la tarde es de 12:45 pm – 6:30 pm.	Única Jornada por la mañana: Primaria 6:45 am a 1:10 pm. Bachillerato: 6:45 am a 5:00 pm
No. de Alumnos	Aprox. 2200 alumnos	694 alumnos
Niveles de educación	Jardín, preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional y técnica.	Jardín, preescolar, básica primaria, básica secundaria y media vocacional y técnica.
Sedes	Cuatro sedes: Jardín Infantil Divino Salvador, Colegio Marco Fidel Suárez (transición y primaria), Colegio República del Perú (primaria) y Colegio Olga Lucía Lloreda.	Única sede Cra. 8 no. 14 - 75 Barrio San Bosco
Especialidades	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de electricidad industrial, aire acondicionado y electrónica. • Metal-mecánica automotriz, mecánico industrial, metalistería, soldadura, metalurgia y fundición. • Dibujo industrial, ebanistería y modelos, construcciones civiles. 	<ul style="list-style-type: none"> -Artes Gráficas. -Dibujo Técnico. -Electricidad-Electrónica. -Mecánica Industrial.
Actividades extracurriculares	Clases de danzas, de fútbol, de vóleibol, teatro, pintura y posee una orquesta y una banda de marcha.	Entrenos de fútbol, de voleibol, teatro, misas, convivencias religiosas y posee una orquesta.
Conocida como:	La institución era conocida como Escuela de Arte y se caracteriza porque la mayoría de sus egresados han conformado microempresas.	Sus estudiantes al hacer pasantías en empresas son reconocidos por su desempeño y educación religiosa basada en valores. Institución con certificación de Calidad por ICONTEC ISO: 9001
Convenios educativos	USACA, UNILIBRE, UNIVALLE, COOPERATIVA y SENA	Universidad Autónoma de Occidente.
Egresados	Profesionales de las anteriores universidades como médicos, psicólogos y fonoaudiólogos; quienes apoyan el trabajo realizado por los docentes.	Hay una base de datos de egresados profesionales dispuestos a colaborar
Infraestructura	Cuenta con un coliseo, y una cancha de fútbol.	Patio central, patio de futbol, cancha de baloncesto y vóleibol.
Otros servicios	Restaurante escolar y transporte escolar.	Restaurante escolar y transporte escolar.

Después de recolectar la información, se procedió a elaborar y a evaluar los diferentes factores claves de éxito tanto de la Institución San Juan Bosco como de la Competencia Antonio José Camacho.

Cuadro 23. Matriz de factores claves de éxito del I.T.I San Juan Bosco

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO					
		SAN JUAN BOSCO		ANTONIO JOSE CAMACHO	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Calidad	0,16	4	0,64	3	0,48
Talleres	0,20	3	0,60	4	0,80
Ubicación	0,11	4	0,44	3	0,33
Infraestructura	0,18	3	0,54	4	0,72
Experiencia	0,20	4	0,80	4	0,80
Innovadores	0,15	2	0,30	3	0,45
TOTALES	1,00		3,32		3,58

Se puede observar que el Instituto San Juan Bosco obtuvo una calificación de 3,32 y el Instituto Antonio Jose Camacho 3,58 , es decir, que el colegio San Juan Bosco esta por debajo 0,26 puntos.

Aquí se observa que los factores claves de éxito con menor puntuación que tuvo el San Bosco con respecto a su competencia, fueron : Talleres , Infraestructura e innovación.

Los talleres de la Institucion Antonio José Camacho fueron dotados recientemente por el gobierno con nuevas herramientas y salas de computo, en total tienen 7 talleres.

La infraestructura: es un terreno amplio que posee zonas verdes , y cancha de futbol, su biblioteca es climatizada con aireacondicionado , posee computadores y libros debidamente organizados.

El Instituto San Juan Bosco debe apostarle a la innovación con convenios y alianzas estratégicas con entidades educativas e industrias vallecaucanas, para recaudar fondos e invertir en los talleres e infraestructura del Colegio.

Figura 12. Foto de la fachada del Instituto San Juan Bosco, Cali



Figura 13. Foto de la fachada del Instituto Antonio José Camacho, Cali



11. DESARROLLO CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO

Formular y elaborar análisis Interno de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco (matriz de evaluación de factores internos de mercadeo EFI).

11.1 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO MEFI.

Auditoria interna. Consiste en identificar las debilidades y fortalezas al interior de la organización, para la realización de esta auditoria se tomó como base los factores internos que el Balance ScoreCard plantea en las siguientes grandes secciones: satisfacción de los beneficiarios y comunidad, desempeño operativo y procesos, aprendizaje e innovación organizacional y sostenibilidad financiera²⁶.

La Matriz de evaluación del factor interno MEFI es una herramienta que permite resumir y evaluar toda la información de la auditoria interna. “La construcción de esta matriz requiere, listar los factores internos claves, tanto fortalezas como debilidades; después asignar un peso a cada factor dentro del rango 0.0 (cero punto cero), (nada importante) a 1.0 (uno punto cero), (muy importante), con lo cual se indicara la relativa importancia del factor interno, es importante indicar que la sumatoria de todos los factores debe totalizar cero; posteriormente se debe asignar un valor de uno a cuatro a cada factor, para indicar el grado de debilidad o fortaleza que representa para la organización, donde el valor 1 significa, debilidad mayor, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor. Luego se debe multiplicar cada peso del factor por su valor para determinar el resultado sopesado para cada variable y por último se deben sumar los resultados sopesados para cada variable para determinar el resultado sopesado total para la organización²⁷.

Para la evaluación de la siguiente matriz se hicieron entrevistas a colaboradores del Instituto, lo cual eran pertinentes y ayudaban a evaluar los factores internos de la Institución. Las siguientes áreas fueron entrevistadas: Bienestar estudiantil, coordinadora de primaria, secretaria académica, docente de informática y sistemas (TIC's), tesorera y contadora.

²⁶ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. , Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Un libro de Harvard Business School Press. Gestión2000. 411 p.

²⁷ BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

Según el peso sopesado dado a cada variable y según grado de importancia por los colaboradores, y la calificación dada por los mismos, a continuación se muestra en la matriz las 6 debilidades más importantes y las 6 fortalezas más relevantes que el Instituto San Juan Bosco tiene. (Recordar que la clasificación 1 y 2 son debilidades, y la 3 y 4 son fortalezas)

Cuadro 24. Matriz de evaluación interna (MEFI) del I.T.I San Juan Bosco

FACTOR EXTERNO CLAVE	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	INSTITUTO SAN JUAN BOSCO	
			Clasificación 1 - 4	PUNTAJE PONDERADO
Acceso y Permanencia (Verificar con los indicadores)	Se tiene un proceso de acceso y permanencia formal, que es idóneo para la búsqueda, matrícula, retención y acceso a otros niveles de educación de los beneficiarios de la Institución Educativa.	0,06	2	0,12
Financiero	Se cuenta con un proceso formal financiero, definido y establecido. Se tienen definidos los entregables y los indicadores para su seguimiento y se toman decisiones bajo datos y resultados. Se cumplen los requisitos legales de los recursos recibidos por transferencias (Fondos de servicios educativos)	0,07	2	0,14
Medición y control	El control es otro elemento clave de la dirección de la Institución Educativa, fundamental para mantener relacionados adecuadamente todos los elementos para el logro de los objetivos. Se realiza medición y control sobre las estrategias, los resultados de los procesos y los planes de mejoramiento.	0,08	2	0,16
Estrategia	La estrategia es uno de los mecanismos más importantes de relacionamiento de los elementos de la I.E.. Para la evaluación se indaga sobre los siguientes aspectos: Existe? Está divulgada? Se participa en su elaboración?	0,09	2	0,18
Seguridad y confiabilidad	Se refiere a que los ingresos sean estables, es decir, que las fuentes sean permanentes en el tiempo.	0,08	1	0,08
Rentabilidad Social	Hay una adecuada Utilidad Social, se cumple con las metas propuestas. Se hace seguimiento periódico y se compara contra los objetivos trazados.	0,11	1	0,11
Competitividad	La competitividad se refiere a las características de los servicios y productos de la Institución educativa que la diferencian de las demás entidades de su mismo sector, frente a los beneficiarios y en general a otras Instituciones Educativas. Incluye factores tales como calidad, atención, servicio al cliente, servicios de transporte, restaurante, cafetería y salud (enfermería, odontología, psicología), apoyo a estudiantes con necesidades educativas especiales.	0,08	3	0,24
Imagen	La imagen surge como el producto de laborar siempre con prácticas claras, transparentes, oportunas y relevantes. Se refleja en la confianza que los diferentes actores – beneficiarios, proveedores, comunidad, Secretaría de Educación, Ministerio de Educación, JAL, tienen en la IE. Es resultado de la imagen que se ha logrado forjar.	0,11	4	0,44
Definición de competencias	En la Institución Educativa todas las personas tienen un nivel mínimo de competencias de acuerdo con las tareas que realiza.	0,07	4	0,28

Cuadro 24. (Continuación)

Motivación y compromiso	Nivel de fuerza, determinación, entusiasmo y entrega de las personas al trabajo para lograr los resultados previstos.	0,08	3	0,24
Estabilidad y permanencia	Si el recurso humano es crítico para el éxito de las organizaciones, también lo es su nivel de estabilidad y rotación. Una alta rotación hace muy difícil desarrollar ventajas competitivas y procesos de alto impacto. Es la persistencia de las acciones y la conformación de equipos de trabajo estables en el tiempo donde se encuentran las mejores condiciones para lograr los resultados.	0,07	4	0,28
Clima de trabajo	El ambiente de trabajo en la Institución Educativa es un elemento fundamental para mantener los niveles de compromiso, motivación y entusiasmo de las personas. Es la forma como las personas perciben los elementos que los rodean y que conforman el escenario de la I.E.: el jefe, las relaciones, los colegas, los procesos de trabajo, las facilidades, el nivel salarial, la competencia de compañeros, la cooperación o competencia que hay entre las personas, y lo fácil o difícil que es hacer las cosas en la I.E., entre otros.	0,10	3	0,30
Total puntaje ponderado		1,00		2,6
Total % nivel de ventaja global para la organización				64%

La fortaleza más importante de la empresa es su buena imagen (0,11) corresponde al factor de mayor peso relativo. La debilidad más importante es la rentabilidad social y su peso relativo (0,11) es el primero en orden de importancia.

De la matriz MEFI se deduce que el puntaje ponderado de 2,6 significa que el Instituto San Juan Bosco presenta un ambiente interno que con una adecuada administración de sus recursos permite mejorar su imagen institucional y su posición en el mercado. El Colegio tiene el 64% de ventaja global, es decir, la institución debe aprovechar sus fortalezas para emprender estrategias que aminoren sus debilidades.

12. DESARROLLO QUINTO OBJETIVO ESPECÍFICO

Establecer los Objetivos y estrategias de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

12.1 FIJACIÓN DE OBJETIVOS PARA EL INSTITUTO SAN JUAN BOSCO.

Los objetivos son los resultados a corto, mediano y largo plazo que una organización proyecta alcanzar mediante su misión. El periodo para los objetivos y estrategias para el plan de marketing debe ser a un año.

Los objetivos deben ser: Alcanzables, medibles, enmarcados en el tiempo, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, y congruentes entre las distintas unidades de la organización. Los objetivos ofrecen la base para cualquier sistema efectivo de gerencia, ayudan a guiar y controlar la toma de decisiones; así mismo, son un instrumento de motivación. Los objetivos de marketing, se pueden fijar en términos de: Participación de mercado, volumen de ventas, utilidades o rentabilidad²⁸.

Cuadro 25. Objetivos para el I.T.I San Juan Bosco

OBJETIVOS	
OBJETIVO 1:	Incrementar la participación del mercado en el sector industrial al finalizar el año 2016 en un punto porcentual, pasando del 11% al 16%
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	No de Estudiantes Matriculados / Total del mercado
OBJETIVO 2:	Incrementar El Ingreso mensual en \$ 72.000.000 (44%)
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	Ventas / activo total
OBJETIVO 3:	Ampliar el portafolio de servicios
INDICADOR DE COMPORTAMIENTO	Servicios actuales / total productos

²⁸ FABIO VILLEGAS, ALFREDO BELTRAN AMADOR, "Plan de marketing. Modelo para alcanzar el éxito en el mercado" En: Colombia 2009. ed: Comunicación Impresa Editores ISBN: 978-958-44-5323-5 v. 500 pags. 71

El primer objetivo se fijó en términos de participación de mercado, se pretende que el Instituto San Juan Bosco llegue a los 1.000 estudiantes, con esto estaríamos aumentando la participación en el mercado de Instituciones Técnico Industriales, los colegios Técnicos son públicos y tienen aproximadamente 6.000 estudiantes, el San Juan Bosco es el único colegio privado que es técnico y tiene 694 estudiantes, esto quiere decir que el San Juan Bosco tiene una participación del 11% , al matricular 1.000 estudiantes, lo cual es la meta del padre rector de la Institución, con 1.000 alumnos estaría teniendo una participación del 16,6% en el mercado de Instituciones Técnicas que son competencia para el San Juan Bosco.

El segundo objetivo se fijó en términos de rentabilidad, se espera aumentar el 44% de los ingresos mensuales, ya que si se quiere tener 1.000 estudiantes en la Institución estos generaran un ingreso de más al estado de resultados de \$72.000.000. Lo que se verá más adelante en las estrategias, es que matricular a estudiantes no es y no debe ser la única fuente de ingreso, se puede lograr incrementar el 44% de los ingresos, sin que la única herramienta sea llegar a 1.000 alumnos.

Y el tercer objetivo se fijó en términos de volumen de ventas o ingresos, con este objetivo se espera ofrecer más servicios para captar más fuentes de ingresos, y no solo depender de una.

12.2 DISEÑO DE ESTRATEGIAS AL INSTITUTO SAN JUAN BOSCO, CALI.

Para diseñar las estrategias del Instituto San Juan Bosco, se debe consolidar la Matriz FADO (Matriz de Fortalezas-Amenazas-Debilidades- Oportunidades).

La matriz FADO, como herramienta de comparación o igualación tiene su origen en la información derivada de las Matrices MEFI en Marketing, MEFE y MAFE. Al comparar las fortalezas / debilidades internas de Marketing contra las oportunidades / amenazas externas, surgen las alternativas estratégicas factibles²⁹.

12.2.1 Matriz de Fortalezas-Amenazas-Debilidades-Oportunidades (FADO). A continuación se muestra la Matriz FADO consolidada, que muestra las 6 principales

²⁹ BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que fueron mencionadas y evaluadas anteriormente, en los objetivos específicos 3 y 4 de este proyecto.

Cuadro 26. Matriz FADO del Instituto San Juan Bosco

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Políticas Fiscal (Acceso a recursos gubernamentales - recorte de gasto) .	Ingresos Familiar
Recursos de Cooperación Internacional	Problemas de pandillas, violencia familiar, hurto, expendio de Spa, prostitución, grupos al margen de la ley.
Políticas publicas(salud, bienestar, tecnología, educación, cultura, ambiental)	Hogares con disfuncionalidad
Valor de la salud, el deporte y el uso creativo del tiempo libre.	Relación de los padres de Familia con la I.E (Apoyo de padres de familia, comunidad, JAL y exalumnos)
Facilidad de acceso a infraestructura de conectividad y computadores.	Nivel de preparación y/o Escolaridad de los padres
Facilidad de acceso a programas de formación de docentes y estudiantes en el manejo de las TIC's.	Desempleo en el área de influencia.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Competitividad	Acceso y Permanencia (Verificar con los indicadores)
Imagen	Financiero
Definición de competencias	Medición y control
Motivación y compromiso	Estrategia
Estabilidad y permanencia	Seguridad y confiabilidad
Clima de trabajo	Rentabilidad Social

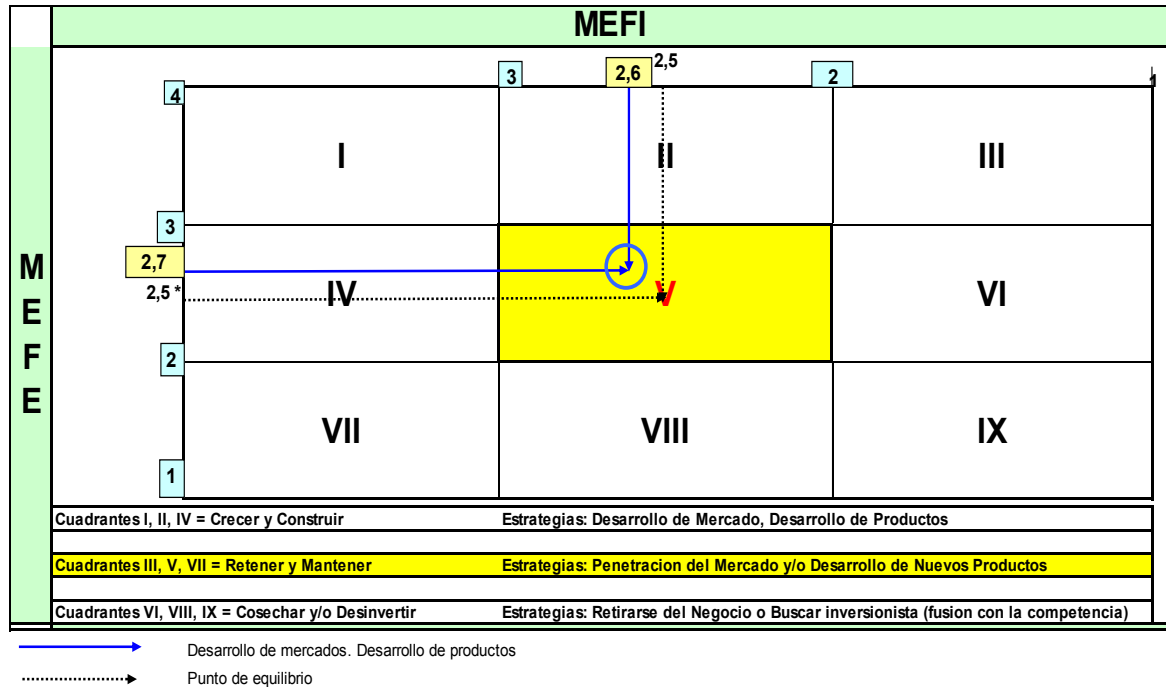
Con esta matriz se procede a elaborar y a diseñar las estrategias, se debe confrontar cada una de las variables de los factores claves, y de esta manera deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA. Estas estrategias son para alimentar el plan estratégico, no para levantar los objetivos estratégicos.

12.2.2 Diseño de Estrategias FO-FA-DO-DA para el Instituto San Juan Bosco. Consiste en relacionar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad; como aprovechar una fortaleza; como anticipar el efecto de una amenaza, y como prevenir el efecto de una debilidad.

Antes de mostrar el diseño de las estrategias, ubicaremos al Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco en la Matriz I.E, de acuerdo a los datos cuantitativos que arrojó la Matriz MEFI Y MEFE. Esto con el fin de saber en qué cuadrante se encuentra localizado y que estrategias deben diseñarse.

$$MEFI = 2,6 \quad MEFI = 2,7$$

Figura 14. Gráfica Matriz Interna Externa (I.E)



El colegio está ubicado en el cuadrante Número V, en el círculo azul, es decir, que debe utilizar estrategias de penetración de mercado y/o desarrollo de nuevos productos. A continuación se define la estrategia que el colegio debe implementar según el cuadro:

- Penetración de mercado: Es buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes.
- Desarrollo de nuevos productos: Es buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.

Después de haber conocido la posición en el que se encuentra el Instituto, se formularon las estrategias en los siguientes recuadros, las estrategias se diseñaron de acuerdo a la intercepción entre Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. Las cuatro celdas se identifican como: FO, DO, FA y DA y se elaboran después que las celdas de los factores claves, denominadas F, D, O y A se han concluido.

Las estrategias FO están basadas en la utilización de las fortalezas de la organización, para tomar ventaja de las oportunidades. Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas para tomar ventaja de las oportunidades. Las estrategias FA están basadas en el uso de las fortalezas de la organización, para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Las estrategias DA están dirigidas a superar las debilidades internas y evitar las amenazas medioambientales. Se intenta minimizar ambas tanto las debilidades como las amenazas. Estas estrategias son defensivas.

Cuadro 27. Estrategias FO, DO, FA y DA

Estrategias FO		Estrategias FA	
Articular la institución con las diferentes instituciones que cuenten con ciclos de formación (técnico, tecnológica, profesional)		Elaborar propuestas para publicitar las empresas de los padres de familia en la institución	
Crear un área de cooperación internacional para aprovechar los recursos de la ong´s internacionales		Desarrollar escuela formación y capacitación para padres de familia	
Mejorar los procesos de calidad.		Realizar actividades lúdicas que involucre a las familias de san Bosco	
Implementar el uso de las TIC´S		Fortalecer y ampliar servicios diferenciados	
Establecer alianzas estratégicas con el sector industrial (artes gráficas, metalmecánica y autopartes)			
Diseñar programa de imagen y proyección a la comunidad			
Estrategias DO		Estrategias DA	
Establecer un modelo de control de gestión		Diseñar programas de involucramiento con los stakeholders(grupos de interés)	
Formular proyectos en línea con la visión de la IE (diplomados en industria, cursos, talleres, etc.)		Generar indicadores de gestión	
Establecer convenios que favorezcan el uso de las Tic		Conformación de comités de trabajo para auditar estados financieros y evaluar indicadores financieros.	
Formación continua del talento humano(programa de capacitación en el manejo de las TIC´s, resolución de conflictos, didáctica, metodologías actualizadas)			
Lograr la sostenibilidad económica mediante el desarrollo de centros alternos de utilidad en el Colegio San Juan Bosco		Publicitar al Instituto mencionando sus fortalezas.	
Centro de documentación e investigación Técnica		Mejoramiento de la rentabilidad del Instituto San Juan Bosco.	

Estas estrategias resaltadas en amarillo son las que van a alimentar el plan estratégico, y que van en línea con los objetivos de marketing.

13. DESARROLLO SEXTO OBJETIVO ESPECÍFICO

Plantear el Plan de Acción de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

13.1 DEFINICIÓN DE TÁCTICAS Y PLAN DE ACCIÓN.

Los planes de acción reúnen las estrategias con sus respectivas actividades necesarias para alcanzar los objetivos fijados. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión de nuestra organización se concrete.

A continuación se mostrará cada objetivo con su respectivo plan de acción, el plan de acción va dirigido a las 4 P's: Producto, precio, plaza y promoción, al cumplir el plan de acción, se cumplirán los 3 objetivos planteados que a su vez harán el Instituto San Juan Bosco alcance su visión.

Visión sugerida por este proyecto, para el Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco:

Ser en el año 2018 la Institución Técnico Industrial más reconocida por la industria en el Valle del Cauca por formar los mejores bachilleres técnicos industriales, con competencias laborales técnicas capaces de resolver los retos que se le presenten.

Objetivo: Ampliar el portafolio de servicios

Cuadro 28. Plan de acción: Estrategia Producto/Servicio

PLAN DE ACCION								
FECHA DE IMPLEMENTACION : Apartir de Febrero 2014								
Estrategia: PRODUCTO/SERVICIO								
ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	META	PLAZO	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	INVERSIÓN
Lograr la sostenibilidad económica	Desarrollar centros alternos de utilidad en el Instituto San Juan Bosco	Abrir centros alternos de ingresos con otra razon social, utilizando el conocimiento y las herramientas que hay en los talleres. Y publicitar dichas nuevas funaciones al mercado.	Abrir 4 centros alternos en : diseño grafico, dibujo técnico, electricida y mecánica.	Anual	Director Financiero	Centros alternos rentables y sostenibles	Los recursos ya los posee el Instituto en cada taller pero se deben hacer mantenimientos y arreglos a las siquientes maquinas: Maquina monocolor (\$150.000) , maquina ABDICK (\$800.000) , Minerva Tarjetera (\$70.000) , Pinza para maquina Tarjetera (\$400.000) , Licencias Corel(\$100.000)	\$1.520.000
Formular proyectos en linea con la visión de la IE (diplomados en industria, cursos, talleres, etc)	Crear cursos de diplomados para las personas , con temas referentes a los talleres.	Publicitar y ofrecer diplomados a personas con temas referentes a los talleres (artes gráficas, dibujo técnico, electricidad, mecanica)	Convocar 30 personas para ofrecer el diplomado.	Mensual	Representante del area Técnico Industrial en el San Juan Bosco.	# participantes en los diplomados / Total proyectado	Disponibilidad de salones y numero de escritorios, Profesor que dicte el diplomado los sabados (\$200.000) , publicidad (volantes, pagina web : \$ 500.000)	\$ 700.000
Centro de documentación e investigación Tecnica	Crear un centro de investigacion y desarrollo utilizando los recursos de los talleres.	Abrir un centro donde se fomente la investigacion para participar en ferias que premian la innovacion e investigacion.	Ganar por lo menos en una de las ferias investigativas.	Primer semestre Año 2014	Representante del area Técnico Industrial en el San Juan Bosco.	Proyecto Funcionando	Espacio, escritorio(s) mesas. Depende del requisito que pida el concurso .	
							Total estrategias de servicio:	\$ 2.220.000

Objetivo: Incrementar la participación del mercado en el sector al finalizar el año 2013 en un punto porcentual, pasando del 11% al 16%.

Cuadro 29. Plan de acción: Estrategia Canales

PLAN DE ACCION								
FECHA DE IMPLEMENTACION : A PARTIR DE FEBRERO DE 2014								
Estrategia: CANALES								
ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	META	PLAZO	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	INVERSIÓN
Aliar a la institución con las diferentes instituciones que cuenten con ciclos de formación (tecnico, tecnologica, profesional)	Buscar articulaciones con entidades educativas técnicas y profesionales.	Firmar convenios entre el Instituto San Bosco e instituciones tecnológicas o profesionales.	Lograr articulación por lo menos con 6 instituciones.	Marzo 2014 - Septiembre 2014	Encargado de área de Mercadeo	# Articulaciones / Total de articulaciones proyectada	Talento humano que se encargue del área de mercadeo. (por un año)	\$ 9.600.000
Aprovechar los recursos con que cuentan la ong's internacionales	Crear un area de cooperación internacional para aprovechar los recursos con que cuentan la ong's internacionales	Investigar y gestionar recursos de ong's internacionales	Lograr obtener recursos de por lo menos 2 ong's internacionales	Marzo 2014 - Marzo 2016	Encargado de área de Mercadeo	# ong's Internacionales de las que se reciben recursos/Total de Ong's proyectada.	Talento humano que se encargue del área de mercadeo.	
Aliarse con el sector industrial (artes graficas, metalmeccanica y autopartes)	Buscar y establecer alianzas estrategicas con el sector industrial (artes graficas, metalmeccanica y autopartes)	Firmar convenios entre el sector industrial y el Instituto San Bosco, con la finalidad de que ellos inviertan en el Instituto y nosotros le capacitamos la gente con sus requerimientos.	Lograr por lo menos 10 alianzas.	Abril 2014 - Abril 2015	Representante del area Técnico Industrial en el San Juan Bosco ó Encargado de area de Mercadeo	# convenios logrados / Total de convenios proyectados		
							Total Estrategias Canales	\$ 9.600.000

Objetivo: Incrementar El Ingreso mensual en \$ 72.000.000

Cuadro 30. Plan de acción: Estrategia Precio

PLAN DE ACCION								
FECHA DE IMPLEMENTACION : A PARTIR DE FEBRERO DE 2014								
Estrategia: PRECIO								
ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	META	PLAZO	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	INVERSIÓN
Mejoramiento de la rentabilidad del Instituto San Juan Bosco	Incrementar la pensión para en bachillerato por recibir formación técnica	Progresivamente subir un 10% en la pensión a los grados que reciben formación Técnica	De 6° a 11° tengan un recargo adicional en la pensión.	Septiemb re 2014 - Junio 2015	Área Financiera	Ingreso mensual con el recargo / Ingreso mensual sin recargo	Circular que informe a cada padre de familia del aumento a la pensión a bachillerato.	\$ -

Objetivo: Incrementar El Ingreso mensual en \$ 72.000.000

Cuadro 31. Plan de acción: Estrategia Comunicación.

PLAN DE ACCION								
FECHA DE IMPLEMENTACION : A PARTIR DE FEBRERO DE 2014								
Estrategia: COMUNICACIÓN								
ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	META	PLAZO	RESPONSABLE	INDICADOR	RECURSOS	INVERSIÓN
Publicitar las alianzas con las industrias vallecaucanas, articulaciones con universidades y las fortalezas que tiene la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco	Desarrollar Campaña Publicitaria en donde se muestre "Que el Instituto es patrimonio de la ciudad, de los caleños" y sus fortalezas	Realizar un concurso de indole local para que sean los caleños quienes participen en el rediseño de la imagen institucional. Aprovechar una fecha especial del colegio	Contar con la nueva imagen de la institución y de lo que se quiere mostrar	Tres meses para el concurso. Mes y medio para montar el concurso y salir al publico caleño. Un mes para que los participantes entreguen las propuestas. Quince dias para seleccionar la propuesta ganadora.	Area Mercadeo (asignar responsable)	Propuesta aprobada	Medios impresos, radio, T.V local	\$ 3.000.000
							<u>Total estrategias comunicación:</u> \$ 3.000.000	
							<u>TOTAL INVERSIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN</u> \$ 14.820.000	

13.2 SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

El plan de Marketing necesita de un seguimiento y revisión periódica para darse cuenta de que esta dentro de los parámetros estipulados anteriormente, y de esta manera asegurar el logro de los objetivos propuestos. Al hacer control y evaluación se puede detectar a tiempo, posibles desviaciones que entorpecen el plan, y tomar acciones oportunamente.

Según WHEELER, L. Thomas y HUNGUER, J. David – La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y el resultado del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los gerentes de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Para que la evaluación y control sean eficaces, los gerentes deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está bajo su cargo. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planifico en la etapa de formulación

Según KLOTTER, Philip y ARMSTRONG GARY – Es el proceso de medir y evaluar los resultados de estrategias y planes de marketing, y tomar medidas correctivas para asegurarse de que se alcancen los objetivos de mercadeo

Los siguientes cuadros son plantillas que se deben utilizar para realizar el control y evaluar el plan.

Cuadro 32. Plantilla sistema de evaluación y control de gestión.

INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO

ÁREAS CLAVES	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	OBJETIVOS RESULTADO ESPERADO GLOBAL (estándar)

Fuente: BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

Cuadro 33. Plantilla monitoria estratégica

INSTITUTO TÉCNICO INDUSTRIAL SAN JUAN BOSCO

ÁREA CLAVE		PERIODO DE EVALUACIÓN					
OBJETIVOS RESULTADO ESPERADO GLOBAL (estándar)	INDICADOR	OBJETIVO PARCIAL (A)	LOGRO PARCIAL (B)	INDICE DE GESTIÓN PARCIAL (C=B/A)	INDICE DE GESTIÓN ACUMULADO (D=B/OBJETIVO ESTANDAR)	RESPONSABLE (cargo)	CONTROLADOR (cargo)

Fuente: BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

13.3 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESPERADO

El cuadro 31 muestra el pronóstico de estado de pérdidas y ganancias, llevando a cabo el plan de mercadeo, muestra el impacto financieramente que tendrá la Institución mientras implementa el plan de Marketing.

Los ingresos se pronostican asumiendo que cada año lectivo el instituto aumentará su población estudiantil en un 9% a 10%, llegando al 2018 a 1000 estudiantes aproximadamente.

Lo que se propone es que la institución puede lograr los mismos ingresos como si tuviera 1000 estudiantes, si crea más fuentes de ingresos como las que se plantean en el plan de acción.

Cuadro 34. Estado de resultados anual al implementar el plan de marketing

PRONÓSTICO ANUAL ESTADO DE RESULTADOS

	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS	\$1.633.081.770	\$1.780.059.129	\$1.958.065.042	\$2.153.871.546	\$2.369.258.701
ESTUDIANTES	695	758	833	917	1008
COSTOS	\$ 361.990.000	\$ 390.949.200	\$ 426.134.628	\$ 464.486.745	\$ 510.935.419
Inversión Plan Marketing	\$ 14.820.000	\$ 13.300.000	\$ 13.300.000	\$ 13.300.000	\$ 13.300.000
Utilidad Bruta	\$1.256.271.770	\$1.375.809.929	\$1.518.630.414	\$1.676.084.802	\$1.845.023.282
Gastos	\$1.454.365.206	\$1.497.996.162	\$1.542.936.047	\$1.589.224.128	\$1.636.900.852
Utilidad Antes de impuestos	-\$ 198.093.436	-\$ 122.186.233	-\$ 24.305.633	\$ 86.860.673	\$ 208.122.430

Se puede observar que al implementar el Plan de Marketing el Instituto no obtendrá utilidad, el aumentará su pérdida anual a \$-198.093.436, este valor lo deberá asumir la Institución al implementar este plan.

El cuadro ilustra el pronóstico de estado de pérdidas y ganancias al 2018, después de llevar a cabo el plan de mercadeo, es el resultado que se espera después de implementar el plan de marketing.

Los ingresos del año 2018 se pronostican asumiendo que el Instituto llegó a su meta de 1.000 estudiantes, ya que esa es la meta a la que el rector actual del San Bosco quiere llegar.

Tanto los costos como los gastos, se incrementaron de acuerdo al incremento de los estudiantes, ya que si hay mayor número de estudiantes, se requiere de mayores implementos y recurso humano.

Se puede observar que después de haber implementado el Plan de Marketing y alcanzado la meta de 1.000 estudiantes y otras fuentes de ingresos, la institución presentará una utilidad anual de \$208.122.430, es decir, aproximadamente \$19.000.000 mensuales.

La inversión mensual del plan de marketing es un valor que fue aprobado por el rector del Instituto, el rector indicó la capacidad financiera que tenía el colegio para invertir mensualmente en un plan de marketing, y de esta manera se hizo. Por ende, se planearon estrategias que van acordes a lo que estipuló el Instituto, no son exageradas ni costosas.

La Inversión anual corresponde al 1% de los ingresos anuales del Instituto, por ende, al calcular la TIR el resultado será 2514%

La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR) de una inversión es el promedio de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión³⁰.

La TIR puede utilizarse como indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad; así, se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión³¹.

³⁰ Bonta, Patricio; Farber, Mario (2002). *199 Preguntas sobre marketing*. Editorial Norma. ISBN 978-95-8047-030-4.

³¹ Hamilton Wilson, Martín; Pezo Paredes, Alfredo (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Convenio Andres Bello. pp. 206. ISBN 978-95-8698-174-3.

14. CONCLUSIONES.

- Durante los 80 años de formación continua, el Instituto San Juan Bosco ha estructurado un plan de servicio, que se ha caracterizado por ofrecer un servicio educativo religioso y técnico industrial, basado en valores, que de alguna manera ha generado progreso, en la actualidad el Instituto debe desarrollar el área de mercadeo, y debe prestar atención a los indicadores y estados financieros de la Institución.
- El Instituto San Juan Bosco reconoce que no ha desarrollado un área de mercadeo, ni tiene una planeación estratégica bien estructurada, y que debe plantearse una visión y objetivos que sean medibles, y que vayan conectados y en línea.
- El sector al cual pertenece el Instituto San Juan Bosco seguirá presentando oportunidades para la industria de la educación, la institución debe esforzarse en aprovechar y gestionar las oportunidades que se le presentan.
- El Instituto San Juan Bosco tiene más fortalezas que debilidades, que con una adecuada administración de sus recursos permitirá mejorar su imagen institucional y su posición en el mercado.
- El Instituto San Juan Bosco decide enfatizar y direccionar sus esfuerzos a la creación de alianzas con las industrias vallecaucanas con el fin de posicionar la educación técnica industrial, y decide aprovechar sus talleres y conocimiento para generar otra fuente de ingreso.
- Es evidente el compromiso que el Padre Rector tiene hacia el Instituto, como fin de mejorar el servicio y posicionar la Institución en el Valle del Cauca, está decidido a acoger las estrategias aquí planteadas.

15. SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES.

- Se recomienda establecer un proceso que sea idóneo para la búsqueda, matrícula, retención y acceso a otros niveles de educación de los beneficiarios de la Institución Educativa.
- Se sugiere definir entregables financieros e indicadores, de forma periódica (mensual, bimensual o trimestral) para hacer seguimiento al estado financiero del Instituto y tomar decisiones bajo datos y resultados.
- Se recomienda divulgar las estrategias a todos los colaboradores de la Institución, ya que es uno de los mecanismos más importantes de relacionamiento de los elementos del Instituto Educativo.
- Buscar otras fuentes de ingresos, que garanticen la sostenibilidad de la institución y así lograr que estas sean permanentes en el tiempo, lo cual es fundamental para alcanzar la estabilidad financiera.
- Si se desea tener una utilidad social, se debe cumplir con las metas propuestas, y hacer seguimiento periódico y compararlo contra los objetivos trazados.

BIBLIOGRAFÍA

Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4

Alcaldía de Santiago de Cali. Panorama Ambiental, Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente. Dagma.[consultado 10 de Noviembre de 2013] Disponible en internet: <http://www.cali.gov.co/publico2/gobierno/dagmaweb/comuna3.htm>

BELTRAN, Alfredo y VILLEGAS, Fabio. Plan de Marketing: Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. 72 p.

COLOMBIA. DERECHOS HUMANOS. Constitución Política de Colombia, 1991. Bogotá D.C: Artículo 67: Derecho a la Educación.

COLOMBIA. ESTATUTO DEL CONSUMIDOR. Ley 1480. (12 octubre 2011). Diario Oficial No. 48.220 de 12 de octubre de 2011. [Consultado 10 de Marzo de 2013] Disponible en internet: http://mercadeoypublicidad.com/Secciones/Legislacion/DetalleLegislacion.php?recordID=19421&pageNum_Legislacion=0&totalRows_Legislacion=79&list=Ok

Estrategias para atacar la deserción escolar [en línea]. Bogotá D.C.: Colprensa, Octubre 2012 [consultado 20 de Febrero de 2013] Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/actualidad/colombia/179619-estrategias-para-atacar-la-desercion-escolar>

Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

Información suministrada por Secretaria Académica de la Institución Técnico Industrial San Juan Bosco.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. , Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Un libro de Harvard Business School Press. Gestión2000. 411 p.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG Gary. Marketing: Versión para Latinoamérica. 11 ed. México: Pearson Education, 2007. 760 p.

KOTLER, Philip; HILL, Sam y RIFKIN Glenn, Radical Marketing: Marketing Management (Nueva York: Harper- Business, 1999); Gerry Khermouch, "Keeping the Froth on Sam Adams", Business Week, 1 de septiembre de 2003, p. 54.

MURIS, P., C. MEESTERS, H. MERCKELBACH, A. SERMON, S. ZWAKHALEN. (2001). "Worry in normal children".En HERTZIG, M. y E. FARBER (Eds.).*Annual Progress in Child Psychiatry and Child Development*. Sheridan Books- Braun-Brunfield Ann Arbor: Michigan.

Solano, Julio. Nuevas tecnologías... más rendimiento escolar? [en línea]. Bogotá D.C.: Universidad de los Andes, 2012 [consultado 01 de Febrero de 2013] Disponible en internet: <http://www.uniandes.edu.co/component/content/article/792-ilas-nuevas-tecnologias-aumentan-el-rendimiento-escolar>

SUAREZ RUEDA, Mariana. Investigación de la Universidad de los Andes: Por qué hay deserción escolar. Elespectador.com [en línea]. Marzo 2011 [consultado 20 de Febrero 2013]. Disponible en internet: <http://www.elespectador.com/impreso/temadeldia/articulo-256117-hay-desercion-escolar>

VILLALOBOS BERMUDEZ, Katherine. Plan de Mercadeo para el colegio María Auxiliadora. [en línea]. Trabajo de grado profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Departamento de Ciencias Administrativas, 2010. 105 p. [consultado: 1 Marzo 2013]. Disponible en: bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/1460/1/TMD00602.pdf

WALKER, Jr., Orville, BOYD JR, Harper; MULLINS, John y LARRÉCHÉ, Jean-Claude. Marketing Estratégico. Mexico: Editorial Trillas, 2007.

ANEXOS

ANEXO A. Inversión que requiere cada taller según entrevistas con los directores del taller.

TALLER	HABILIDADES	PASANTIAS	NECESIDADES	INVERSION
Mecánica	Ajuste Banco, Metalisteria, Soldadura, Maquinas y herramientas, Diseño Mecánico	Talleres payan, Ingenieria y filtros , Cajas de Colombia.	Sala sistema	\$ 50.000.000
			Licencia AutoCad	\$ 100.000
Diseño Graficas	Operario Maquina Litografia y tipografica, Diseño gráfico, Screen (estampado) , Terminación , Corte papel, Ayudante de...	El pais, Propal , El tiempo , CajasCol , Carvajal , Lavanderia Corial	Maquina Monocolor	\$ 150.000
			Maquina ABDICK	\$ 800.000
			Minerva Tarjetera	\$ 70.000
			Maquina Tarjetera (pinza)	\$ 400.000
			Licencias Corel	\$ 100.000
Electricidad-Electronica	Mantenimiento e instalaciones electricas residenciales, Mejoramiento cableado electrico, Mantenimiento preventivo, Prueba laboratorio, Monitores de laboratorio	CajasCol, Cartas de Colombia	Equipos de Medida, Computadores, Herramientas	\$ 15.000.000
Dibujo Técnico	Solucion problemas de dibujo de ingenieria mecanico , Dibujo arquitectonico tanto en mesa como por medio de autocad	Sermecad, AV Ingenieria, Carton de Colombia, Benfit Ingenieria, Fanalca, THC Tratamientos Térmicos , Hidropiscina.	Computadores	\$ 30.000.000
			Mesas	\$ 3.000.000
			Licencia AutoCad	
			TOTAL	\$ 99.620.000

ANEXO B. Fotografías diferentes actividades del Instituto Técnico Industrial San Juan Bosco, Cali.







ANEXO C. Gasto del proyecto de grado

GASTOS	PROPIO	ENTIDAD*
Servicios		
Internet	\$140.000	\$ 100.000
Teléfono		\$ 20.000
Papelería		
Papelería e Impresiones	\$40.000	\$ 55.000
Empastada y anillados	\$33.000	
Fotocopias		\$ 20.000
Insumos de Oficina (Lapiceros, lápiz, borrador, Cd's, USB)	\$29.000	
Transporte	\$100.000	\$ 180.000
Viáticos	\$ 140.000	
Total	\$482.000	\$375.000
Gran Total	<u>\$857.000</u>	

ANEXO D. Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto.

TIEMPO	MES / Semanas											
	Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
ACTIVIDADES												
FASE 1 : Recolección Información												
Programar reunión con los grupos de interés del Colegio San Juan Bosco												
Realización Planeación Estratégica del Colegio con el grupo de interés.												
Reunión con Docente tutor de mercadeo, para hacerle seguimiento al trabajo.												
Diseño de encuestas para aplicar a estudiantes. (para conocer la percepción de ellos frente al colegio)												
Aplicación de las encuestas a los estudiantes												
FASE 2: Análisis de la información												
Analizar las encuestas aplicadas a los estudiantes, tabular y graficar.												
Analizar la planeación estratégica del Colegio y diseñar las estrategias CON el grupo de interés.												
Reunión con Docente tutor de mercadeo, para hacerle seguimiento al trabajo.												
FASE 3: Consolidación de la información obtenida												
Consolidar toda la información y el diseño de las estrategias en el trabajo de grado												
Exposición trabajo de grado.												

ANEXO E. Resultado ilustrado encuesta percepción de los estudiantes.

